

UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Escuela de Posgrado



**INFLUENCIA DEL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO
PEDAGÓGICO IMPLEMENTADO POR EL DIRECTOR, EN LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS MERCEDARIAS MISIONERAS
DE LIMA**

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Educación
con Mención en Gestión de Instituciones Educativas

MARY LUZ CHUQUI CALDERÓN

Presidente: Mg. Uriel Montes Serrano

Asesor: Mg. José Martín Vegas Torres

Lectora 1: Mg. Verónica Lisa Alvarado Bonhote

Lectora 2: Mg. Giovanna Aimeé Mejía Cruz

Lima-Perú

Marzo de 2019

EPÍGRAFE

El que tiene ese don de acompañar, experimenta que debe prepararse, ya que acompañar es también una ciencia. Pero, sobre todo, acompañar es un arte, para lo que se posee carisma.

Carlos Rafael Cabarrús, S. J.

DEDICATORIA

A mi mamá Delia Calderón y a mis hermanas de la
Congregación Religiosas Mercedarias Misioneras de la
Provincia del Perú.

AGRADECIMIENTOS

Con especial gratitud a Dios por el don de la vocación de ser docente, a mis hermanas de la Comunidad de Ventanilla y Comunidad de Cusco, quienes me acompañaron con sus oraciones y apoyo en la misión.

Agradezco a mi asesor de tesis, el Mg. Martin Vegas Torres, por su apoyo profesional e incondicional; asimismo, expreso mi agradecimiento al Mg. Rafael Egúsquiza Loayza, por su valioso aporte en el desarrollo de la investigación.

Finalmente agradezco a los Equipos Directivos y Docentes de las Instituciones Educativas María de las Mercedes - Miraflores y Nuestra Señora de las Mercedes - Barrios Altos, quienes me colaboraron en forma desinteresada en la aplicación de los instrumentos de investigación.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es caracterizar la influencia del monitoreo y el acompañamiento pedagógico, implementado por el director en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima. Para lo cual, se consideró una metodología con un enfoque mixto, de tipo básica y diseño Transformativo Secuencial (DISTRAS) de manera que los resultados de la etapa cuantitativa y cualitativa son integrados durante la interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pp. 551-558), como unidad de estudio se tiene a 72 docentes de las instituciones educativas mercedarias, siendo seleccionados en la muestra un total de 60 docentes entre directivos y docentes de primaria y secundaria, a través de un muestro no probabilístico por conveniencia, para recolectar los datos se hizo uso de la encuesta, la guía de revisión documental y la entrevista, cuyos instrumentos corresponden al cuestionario, ficha de cotejo y guía de entrevista personal. Los resultados, establecen la influencia directa del monitoreo y del acompañamiento realizado por el director y coordinadores académicos en el desempeño docente, esto implica que a mejor monitoreo centrado en el logro de los objetivos establecidos y con un acompañamiento pedagógico más técnico, se podrán obtener mejores desempeños docentes.

Palabras clave: monitoreo, acompañamiento pedagógico, desempeño docente.

ABSTRACT

The objective of the research is to characterize the influence of monitoring and pedagogical accompaniment, implemented by the principal in the improvement of teaching performance in the Mercedarian Missioners Educational Institutions of Lima. For this purpose, a methodology was considered with a mixed approach, of basic type and Transformational Sequential Design (DISTRAS), so that the results of the quantitative and qualitative stage are integrated during the interpretation (Hernández, Fernández and Baptista, 2014, pp. 551-558), as a unit of study, there are 72 teachers from Mercedaria educational institutions, with a total of 60 teachers selected from principals and teachers of primary and secondary schools, through a non-probabilistic sampling for convenience, to: the data, the survey, the documentary review guide and the interview, whose instruments correspond to the questionnaire, checklist and personal interview guide. The results establish the direct influence of the monitoring and accompaniment carried out by the principal and the academic coordinators in the teaching performance, this implies that a better monitoring focused on the achievement of the established objectives and with a more technical pedagogical accompaniment, will be able to obtain a better teaching performance

Keywords: monitoring, pedagogical accompaniment, teaching performance.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	29
1.1. Definición del monitoreo	29
1.2. El monitoreo en la práctica pedagógica	30
1.2.1 Características del monitoreo en la práctica pedagógica.....	32
1.2.2 Elementos del monitoreo en la práctica pedagógica	34
1.2.3 Instrumentos de Monitoreo en la práctica pedagógica	35
1.3. Definición del Acompañamiento Pedagógico	35
1.3.1. ¿Qué es el acompañamiento Pedagógico?.....	37
1.3.2. Características del Acompañamiento Pedagógico	38
1.3.3. Dimensiones del Acompañamiento Pedagógico	40
1.3.4. Metodología del Acompañamiento Pedagógico	42
1.3.5. El perfil del acompañante pedagógico	45
1.3.6. Ejes del acompañamiento pedagógico: formación continua y asesoría al docente.	47
1.3.7. Técnicas del acompañamiento pedagógico	51
1.3.8. Estrategias formativas del acompañamiento pedagógico	51
1.3.9. Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico	54
1.4. Desempeño docente	56
1.4.1. Definición del Desempeño Docente	56
1.4.2. El Marco de Buen Desempeño Docente.....	59
1.4.3. Dominios, competencias y desempeños priorizados del marco del Buen Desempeño Docente	61
1.4.4. Dominios del Desempeño Docente.	63
1.4.5. Competencias del Docente en el Marco de Buen Desempeño Docente.....	65
1.4.6. Evaluación del Desempeño Docente	65

1.5. Relación entre monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño docente.....	68
CAPÍTULO II: MARCO METODOLOGICO	70
2.1. Tipo de investigación.....	70
2.2. Enfoque metodológico de la investigación.....	70
2.3. Diseño de la investigación	71
2.4. Objetivos de la investigación.....	72
2.4.1. Objetivo general	72
2.4.2. Objetivos específicos.....	72
2.5. Variables y dimensiones de estudio.....	72
2.5.1. Variable monitoreo.....	72
2.5.2. Variable acompañamiento pedagógico	72
2.5.3. Variable desempeño docente.....	73
2.6. Población y muestra.....	73
2.7. Técnicas e instrumentos de investigación.....	75
2.7.2. Técnica de la encuesta	76
2.7.3. Instrumentos de investigación	76
2.8. Validación de instrumentos	76
2.9. Técnicas de análisis de la información	78
2.10.1. Técnica documental.....	80
2.10.2. Técnica de la entrevista	81
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	82
3.1. Análisis de los resultados.....	82
3.1.1. Resultados de la caracterización del monitoreo realizado por el director y coordinadores.....	82
3.1.2. Resultados de la caracterización del acompañamiento pedagógico realizado por el director.....	88
3.1.3. Resultados de la caracterización del desempeño docente	93
3.1.4. Correlación entre monitoreo y desempeño docente	97
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	115
Anexo N° 1: Mmatriz de coherencia de investigación	116

Anexo N° 2: Diseño metodológico	117
Anexo N° 3: Matriz general de consistencia	118
Anexo N° 4: Consentimiento informado	122
Anexo N° 5: Encuesta dirigido a directores, coordinadores y docentes	123
Anexo N° 6: Guion de entrevista semiestructurada.....	128
Anexo N° 7: Registro de validación	131
Anexo N° 8: Revisión documental	137
Anexo N° 9: Tabla de distribución de chi cuadrado según nivel de significancia	145



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características del monitoreo en la práctica pedagógico.....	33
Tabla 2: Características del acompañamiento pedagógico	39
Tabla 3: Modelos de desempeño docente	60
Tabla 4: Modelo Chileno del Marco de la Buena Enseñanza	60
Tabla 5: Dominios del Marco para la Enseñanza y sus componentes	61
Tabla 6: Número de directivos y docentes de la Institución Educativa Privada María de las Mercedes – Miraflores y la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos Lima.....	74
Tabla 7: Directivos y docentes de la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos Lima	75
Tabla 8: Frecuencia del monitoreo al personal docente por parte del director y coordinadores en las instituciones educativas	82
Tabla 9: Caracterización de las estrategias innovadoras en el proceso de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.....	94
Tabla 10: Caracterización del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente .	96
Tabla 11: Relación del monitoreo con el desempeño docente en las instituciones educativas mercedarias	98
Tabla 12: Prueba de Chi cuadrado de Pearson	98
Tabla 13: Relación del acompañamiento pedagógico con el desempeño docente en las instituciones educativas mercedarias.....	100
Tabla 14: Prueba de Chi cuadrado de Pearson	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Importancia del monitoreo pedagógico	32
Figura 2: Elementos del monitoreo en la práctica pedagógico	34
Figura 3: Proceso del acompañamiento pedagógico.....	37
Figura 4: Metodología del acompañamiento pedagógico	43
Figura 5: Ámbitos de intervención del acompañamiento pedagógico.....	47
Figura 6: Técnicas del acompañamiento pedagógico	51
Figura 7: Estrategias del acompañamiento pedagógico.....	52
Figura 8: Importancia del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico	55
Figura 9: Proceso de recojo y análisis de la información del monitoreo	84
Figura 10: Revisión de la decisión de las acciones de reajuste o feedback	85
Figura 11: Revisión de la implementación de las acciones de reajuste o feedback.....	87
Figura 12: Resultados del proceso de acompañamiento pedagógico al personal docente	88
Figura 13: Resultados de la planeación colegiada del plan de acompañamiento	89
Figura 14: Resultados del clima de confianza, cercanía y respeto durante el acompañamiento.....	90
Figura 15: Resultados de las formas de intervención en la formación continua y la asesoría individualizada del docente	91
Figura 16: Caracterización de la preparación del docente para el aprendizaje de los estudiantes	93
Figura 17: Caracterización de la participación en la gestión escolar articulada con la comunidad	95
Figura 18: Comportamiento de los valores de chi cuadrado crítico y calculado entre el monitoreo y el desempeño docente	99

Figura 19: Comportamiento de los valores de chi cuadrado crítico y calculado entre el
acompañamiento pedagógico y el desempeño docente..... 101





INTRODUCCIÓN

La investigación surge por un interés personal de quien la realiza, ya que durante más de 8 años ha tenido la oportunidad de ser miembro del Equipo de Educación de la Congregación Mercedarias Misioneras, permitiendo conocer de cerca la realidad educativa en los diferentes aspectos de las instituciones educativas Mercedarias en el Perú.

La investigación acerca del monitoreo, el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente, aborda elementos claves en la gestión pedagógica para la mejora de la calidad educativa. Considerando su importancia, el tema de investigación se analiza a partir del contexto educativo actual y la gestión pedagógica de los directivos y docentes de las Instituciones Educativas Mercedarias de Lima.

El contexto de la mejora del desempeño docente, constituye un desafío en la política educativa del Perú, que demanda la puesta en marcha de propuestas y soluciones congruentes, viables y sostenibles, que ayude al docente a mejorar su quehacer pedagógico en las aulas. Al respecto, diversos investigadores, tanto nacionales, como internacionales, sostienen que el monitoreo y acompañamiento pedagógico son estrategias fundamentales que contribuyen al mejoramiento del desempeño docente.

En mi opinión, considero que en las últimas gestiones ministeriales han establecido avances significativos en mejorar la carrera docente en base a la meritocracia, desde la aplicación de criterios que buscan regular el desarrollo profesional y retroalimentar de manera continua la formación docente, a través de programas de capacitación en servicio y normas que regulan el monitoreo y acompañamiento pedagógico, sin embargo, este proceso de monitoreo y acompañamiento, aún es insuficiente y limitado. Los directores, como líderes pedagógicos, no tienen el tiempo suficiente para realizar dicha tarea, porque dedican más tiempo a la gestión administrativa o no están capacitados adecuadamente en acciones de monitoreo y acompañamiento

pedagógico, lo cual conlleva a la desconfianza en los docentes al ser monitoreados y acompañados por el director u otro acompañante externo, ya que existe cierta resistencia o lo consideran como una amenaza en su estabilidad laboral, que se ha observado en las instituciones educativas mercedarias, específicamente en María de las Mercedes de Miraflores y Nuestra Señora de las Mercedes de Barrios Altos de la ciudad de Lima. En las mencionadas instituciones educativas mercedarias, se realizó la revisión documental y análisis de la forma en cómo se realiza el monitoreo y acompañamiento pedagógico y la influencia en el desempeño docente, finalmente conocer la opinión de los entrevistados.

En ese contexto, es importante señalar lo que Murillo & Román (2013), encontraron en un estudio con directores de 17 países de América Latina, ellos manifiestan que los directores que dedican más tiempo a tareas de monitoreo y acompañamiento pedagógico son también aquellos que consiguen que los docentes tengan un mejor desempeño.

En este sentido, cabe mencionar lo que señala Guerrero (2016b), el hecho de monitorear la práctica docente, consiste en construir acuerdos previos entre docentes y directivos sobre los criterios y los medios en base a los cuales se va a recoger información sobre su quehacer pedagógico en el aula y el uso de esa información, este aspecto es importante ya que permitirá al docente conocer y ser parte de este proceso, porque se trata de hacer seguimiento a un conjunto de decisiones dirigidas a mejorar su desempeño, afrontando juntos las dificultades del proceso.

De lo mencionado se entiende que la acción de monitoreo conlleva a contribuir en el quehacer pedagógico del docente, que responde a mejorar la practica educativa a través del seguimiento realizado por el director o persona encargada de realizar el monitoreo, con un sentido de participación mutua para afrontar las dificultades posibles durante el proceso de monitoreo.

Desde esta perspectiva, cabe señalar, que el monitoreo pedagógico, es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (MINEDU, 2013). En otras palabras, el monitoreo, puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica pedagógica, a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva, que permitirán mejorar la enseñanza y la propia gestión en el aula.

En esta misma línea de investigación, señalamos que acompañar pedagógicamente a los docentes, plantea exigencias aún mayores en este proceso, ya que

el acompañamiento pedagógico, es una estrategia de formación docente en servicio, centrada en la escuela, que promueve en el profesorado de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica y la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios en su quehacer pedagógico. (RSG N° 008-2017 Norma que modifica la RSG N° 008-2016)

Por otro lado, Consejo Nacional de Educación (2011) señala que el acompañamiento pedagógico, es una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente en su ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas; es continuo y sostenido; es intencional, organizado y sistemático; se da por medio del diálogo, de la relación horizontal, de la interacción, la disposición personal y el compromiso.

Desde mi punto de vista, considero que este proceso de monitoreo y acompañamiento en la actualidad es una forma diferente y novedosa de acercamiento a los docentes, a diferencia de lo que fue años atrás; ahora, la labor del acompañante no es controlista ni punitiva. El acompañante, busca dar asistencia técnica directa a un docente ya que este requiere de apoyo y asesoría personalizada para mejorar su desempeño en el aula.

1. Problema de investigación y relevancia

Desde una perspectiva más amplia, en el contexto de las políticas y programas de formación de docentes en servicio del Perú y diversas partes del mundo, el sistema educativo actual, vive tensiones por los cambios vertiginosos de la era digital que son expresión de las transformaciones sociales y de las nuevas exigencias en la enseñanza, que implica la formación de las nuevas generaciones. Asimismo, las nuevas complejidades sociales que desafían las instituciones educativas interpelan cada vez más a prestar una mayor atención al tema del desempeño docente en su quehacer pedagógico.

Ante esta situación, según mi parecer, no basta con procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógicos tradicionales y desvinculados de las problemáticas reales de la comunidad educativa, es necesario una dinámica formativa integral y sistémica que parta de las necesidades reales de los docentes.

En este sentido, las demandas actuales de la era del conocimiento generan en la escuela cambios sustanciales, uno de ellos se relaciona con la configuración del nuevo rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, entendido como la cualidad esencial de los directivos, para diseñar y desarrollar mejoras integrales en las instituciones educativas y lograr que el servicio educativo ofrecido sea de calidad.

Con respecto a lo antes mencionado, en el Marco de Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, para ello, se genera una dinámica de interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica. (Ministerio de Educación, 2015)

En esta misma línea, diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart, & Vizcarra, 2000; Bolívar, 2010; Bush, 2007; Maureira, 2004; Pont, Nusche, & Moorman, 2008). El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber & Mourshed, 2008; Pont, et al., 2008).

Por un lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar, 2010). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b).

Por otro lado, en este contexto de cambios fundamentales de la era del conocimiento, también se modifica el rol del docente y le exige nuevas competencias

profesionales: responder a la diversidad de los estudiantes, ser capaz de incorporar las tecnologías de la educación a su enseñanza, estar preparado para velar por el desarrollo afectivo de los estudiantes y por la convivencia escolar, ser capaz de desarrollar una educación multicultural, estar preparado para colaborar con las familias y poder trabajar de forma colegiada y en equipo con sus pares.

En este contexto, el monitoreo y acompañamiento pedagógico constituyen uno de los grandes desafíos de la gestión educativa actual frente a las necesidades de mejorar la educación básica. Las acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico son parte de las funciones que deben realizar los líderes pedagógicos en una nueva visión que ha transformado del concepto de control y fiscalización hacia la asesoría y apoyo al desarrollo profesional.

Sin embargo, durante muchos años y hasta ahora los docentes tienen temor y desconfianza hacia el monitoreo ya que lo relacionan con un sistema de premios y castigos o el cumplimiento de funciones administrativas de supervisión y no propiamente pedagógicas, aspecto que ha limitado la puesta en práctica de acciones de asesoría al docente quien requiere de apoyo e incentivo para fortalecer sus debilidades y así mejorar su desempeño en el ejercicio de su profesión.

Al respecto Freire & Miranda (2014), afirman que el rol del director es fundamental para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, por ello no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su gestión. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado monitoreo y acompañamiento a los docentes en su quehacer pedagógico. Esta realidad no es lejana del sistema educativo en el Perú, a pesar de los esfuerzos por mejorar la calidad educativa. El monitoreo y acompañamiento pedagógico sigue siendo una debilidad, por la sobrecarga de responsabilidades que tiene el director o equipo directivo en sus escuelas (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006).

En este contexto, las instituciones educativas Mercedarias Misioneras de Lima, tienen necesidad de realizar una investigación sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño docente y en qué medida influye en la mejora del quehacer pedagógico del docente en el aula.

Las Religiosas Mercedarias Misioneras, desde sus orígenes en el año 1860, tienen como misión la de educar, para liberar al ser humano de la ignorancia, dicha tarea educativa tiene por finalidad “ofrecer una formación integral y liberadora, de tal manera que la acción educativa y el testimonio de los educadores sean una invitación constante a crecer en libertad según el Evangelio” Const. Art. 10 (Instituto de Religiosas de Nuestra Señora de la Merced M.M, (2006).

Dado que la investigadora, ha sido coordinadora del Equipo de Educación Mercedaria, por ocho años entre (2008-2015), cumpliendo esta función ha tenido contacto directo con todas las instituciones educativas mercedarias y ha podido constatar a través de los documentos de gestión y las evaluaciones internas y externas que estas ofrecen una educación liberadora e integral basada en los valores mercedarios.

Por una parte, en lo que concierne a la gestión pedagógica, considera que los equipos directivos por los continuos cambios y el tiempo limitado que tienen solo cumplen con el monitoreo y no realizan el acompañamiento pedagógico a los docentes, por ende, estas variables no se relacionan, por lo tanto, no se sabe que tanto influye en el desempeño docente.

Por otro lado, los directores como líderes pedagógicos no han tenido una formación sobre este aspecto tan importante dentro de sus funciones, y los docentes desconocen los procesos y estrategias que tienen las instituciones sobre monitoreo y acompañamiento pedagógico a nivel de los colegios Mercedarios.

a) Pregunta de investigación

Con base en la problemática planteada, la pregunta de investigación es ¿Cómo influye el monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director, en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima?

2. Objetivos

De acuerdo al problema descrito y la pregunta de investigación, se plantean los siguientes objetivos:

a) Objetivo general

Caracterizar la influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima.

b) Objetivos específicos:

En función del problema descrito y de la pregunta de investigación planteada se formula los siguientes objetivos:

- Describir las características del monitorio efectuado por el director.
- Describir las características del acompañamiento pedagógico efectuado por el director
- Describir las características del desempeño docente
- Determinar la correlación existente entre el monitoreo en el desempeño docente.
- Determinar la correlación existente entre el acompañamiento pedagógico en el desempeño docente.

3. Importancia del estudio

La presente investigación, es novedoso y útil, ya que es el primero realizado en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras del Perú, sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte de los directivos y así podrá servir de diagnóstico inicial de la situación, y dar alcances e insumos a los equipos directivos para que construyan estrategias y crear un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico que sea pertinente, viable y sostenible de acuerdo a la realidad de las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras en el Perú.

De la misma manera, el estudio es importante, ya que permitirá fortalecer las competencias profesionales de los directivos que constituyen una de sus funciones esenciales en el desarrollo de su liderazgo pedagógico y así contribuyan en la mejora del desempeño docente. Estos hallazgos podrían ser útiles al momento de evaluar y contrastar lo que sucede con las otras Instituciones Educativas Mercedarias del Perú.

Por otra parte, la investigación es interesante y relevante porque precisamente uno de los factores de la mejora del desempeño docente es el monitoreo y

acompañamiento pedagógico; por lo tanto, realizar un estudio como esté tendrá un impacto significativo en las dos instituciones educativas mercedarias en la toma de decisiones al momento de realizar su plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico.

En cuanto a las limitaciones más relevantes que ha tenido el estudio ha sido en torno a las preguntas de la entrevista que se aplicó a directivos, no encontrando consenso en la validación en algunas preguntas, por lo que el resultado de las mismas se ha utilizado en la descripción y análisis de los resultados.

Esta investigación consta de tres capítulos, además de la introducción, las conclusiones, recomendaciones y anexos. En la introducción se presenta la relevancia y significatividad del problema en el contexto de las investigaciones realizadas sobre temas afines; en el primer capítulo se desarrollan elementos centrales del marco teórico de la investigación, como son el monitoreo en la práctica pedagógica, el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente; en el segundo capítulo se presenta la metodología de trabajo seguida así como los objetivos de la investigación, datos de la población encuestada, guía de la revisión documentaria y la guía de entrevista empleada; el capítulo tercero corresponde al análisis y discusión de los resultados, presentados a través de siete tablas, once figuras y dos cuadros, uno por cada variable y subvariable estudiada; finalmente, discusión partiendo de los resultados presentados. En la parte de anexos se ha registrado la matriz de consistencia, el cuestionario de la encuesta, la guía de revisión documentaria, la guía de entrevista, las fichas de consentimiento y la tabla de distribución de chi cuadrado según nivel de significancia.

4. Antecedentes y Estado del Arte

Se han realizado varias investigaciones en torno al monitoreo y acompañamiento pedagógico y su relación con el desempeño docente. El interés por investigar estas variables radica en conocer cuáles de ellas influye en el desempeño docente.

A continuación, se muestran los antecedentes más representativos y recientes sobre el estudio, realizado por diversos autores.

- **Antecedentes Internacionales**

A nivel internacional, hay muchos estudios realizados sobre este tema, ya que tiene que ver con políticas educativas en la mejora de la calidad educativa con relación al desempeño docente. Los países de Latinoamérica en estos últimos años han venido realizando cambios sustanciales en sus políticas de fortalecer el desempeño docente a través de programas de formación inicial y formación en servicio, de manera que los antecedentes internacionales se enfocan en esta realidad con el fin de contribuir en la investigación.

Bejarano (2017), realizó una investigación en Managua, acerca del “Análisis de la Efectividad del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño docente de los Formadores de Formadores de la Escuela Normal Central de Managua Alesio Blandón Juárez durante el Segundo Semestre del año 2016”, señala que los propósitos del acompañamiento son vigorizar al docente, pero en la escuela el acompañamiento no fue con la efectividad esperada, pues no hay planes de desarrollo docente que establezcan estrategias de mejora y de difusión de las prácticas; otro de los aspectos que aborda es que el director o coordinador no realiza la retroalimentación y modelaje para una nueva práctica pedagógica; sin embargo, los principales factores que influyen en el desempeño docente son: la motivación, el compromiso, la salud y la preparación académica, por lo que se percibe que hay contradicción entre la valoración del desempeño de los docentes que realiza el coordinador y los responsables de área.

Ruiz (2015), realizó un estudio para optar el grado de Máster en Administración y Gestión de la Educación sobre la “Incidencia del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del Colegio “Liceo Franciscano”, ubicado en el distrito No. 1 de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el Primer Semestre del año 2015”, los resultados señalan que hay una mínima incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño docente debido a que no existe un acompañamiento pedagógico sistemático, con un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico para los docentes.

Asimismo, Mairena (2015), realizó un estudio en Nicaragua para optar el grado de Maestría en Administración y Gestión de la Educación, concluye en su investigación que la relación entre acompañamiento pedagógico y el desempeño de los docentes noveles es marcada, debido a que por la falta de un plan de acompañamiento no hay un

buen desempeño de los docentes noveles y por lo tanto no hay procesos de fortalecimiento para mejorar su práctica educativa. Si se llegara a aplicar la propuesta a estos departamentos tendríamos datos más fiables para poder establecer juicios de valor a la práctica desarrollada dentro de los departamentos.

Otra investigación, realizado por Calderón (2013), en Nicaragua sobre el acompañamiento pedagógico en el desempeño docente del formador de formadores concluye que la planificación elaborada por los directivos, no reúne los requerimientos necesarios para la ejecución de un verdadero proceso de acompañamiento pedagógico, los instrumentos de la planificación, requeridos para ello, no son diseñados de manera que genere en los docentes una cultura de revisión de su práctica pedagógica en pro de su desempeño docente.

También Utate (2017), realizó su investigación en República Dominicana, llega a la conclusión que los actores del proceso no siempre tienen claro los elementos que implica el acompañamiento pedagógico, considera que entre los elementos que pueden entorpecer el acompañamiento y que fueron considerados como los más importantes son las actitudes negativas del acompañado, las múltiples ocupaciones del equipo de acompañamiento lo que le resta espacio y dedicación, y la preparación académica de los que llevan a cabo el proceso. Los resultados del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico no siempre son utilizados para elaboración de planes de mejora del desempeño docente.

Ortiz & Soza (2014), en la investigación en relación al acompañamiento pedagógico y su incidencia en el Desempeño Docente en Managua - Nicaragua, 2014 llega a concluir que la directora realiza acompañamientos, pero delega esta función la mayoría de las veces en el inspector, no es sistemática, carece de un cronograma de acompañamiento y no cumple con la frecuencia que orienta el MINED, no hay instrumentos de acompañamiento y no se realiza coordinación con los docentes; sin embargo se presentan fortalezas en los docentes en la planificación y la percepción del desempeño docente se valora de muy bueno y bueno.

Álvarez & Messina (2009), demostró que el acompañamiento docente es importante para optimizar las prácticas pedagógicas y brindar una calidad de aprendizaje. Los buenos profesores y las buenas prácticas pedagógicas son la base para construir una mejor escuela, de ahí la importancia del acompañamiento docente; y es fundamental

brindar un ambiente, espacio en el aula de preparación, reflexión, compromiso y vocación para con la acción educativa.

Asimismo, Balzán (2008), en su investigación realizada en Venezuela llega a la conclusión que los docentes cumplen con sus roles siempre en la medida de que el director y el supervisor realiza el acompañamiento pedagógico respectivo, asimismo, que el personal directivo y supervisor satisface sus necesidades motivándolos mediante incentivos personales, académicos y monetarios. Lo que demuestra que en la medida que al docente le sean satisfechas sus necesidades este cumplirá sus funciones con mayor estímulo y motivación y establece la relación entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño docente.

Por último, cabe señalar, el aporte de la investigación realizada en México por los autores Monge, Rodríguez, Navarro, & García (2019), sobre liderazgo compartido y acompañamiento docente en una escuela de bajo desempeño. En los hallazgos de este estudio se aprecia que el uso de estrategias para acompañar al colectivo docente por parte de la directora demuestra fortalezas y áreas de oportunidad. Entre las fortalezas, se tiene aquellas que van dirigidas a crear en los docentes una responsabilidad y compromiso con la labor que desempeñan, así como darle seguimiento para que se cumpla con las tareas que corresponden a los docentes. Las áreas de oportunidad hacen evidente que este mismo acompañamiento ha estado enfocado en una cuestión administrativa del recurso humano, lo que ha debilitado los aspectos pedagógicos sobre cómo enseñan los docentes y el fortalecimiento a su formación continua.

De este modo, es importante señalar lo que sostienen los diversos autores con respecto a este tema que la mayoría de los directores se comunican con sus docentes, buscando establecer las rutas de comunicación clara, además practican consensos para la toma de decisiones, aunque su actuar mantiene un apego rígido a la normatividad y se observa poca orientación hacia la práctica pedagógica.

- **Antecedentes Nacionales**

En el ámbito nacional, con respecto al tema de investigación es un área de trabajo y desarrollo que ha sido impulsado a finales de los años 90 y estudiado con mayor detenimiento en los últimos 15 años por el Ministerio de Educación a través de diversos planes.

Cuenca & Vargas, (2018), en su estudio sostienen que el Ministerio de Educación viene implementando intervenciones de fortalecimiento de la práctica pedagógica mediante Acompañamiento Pedagógico, Soporte Pedagógico, Acompañamiento multigrado, Acompañamiento Pedagógico Bilingüe y Soporte Educativo Rural, etc. En todos los casos, las estrategias de fortalecimiento de la práctica pedagógica de los docentes están alineadas con el marco del buen desempeño docente.

Sin embargo, estas estrategias formativas son fragmentadas, aborda de manera limitada el enfoque por competencias y su impacto es insuficiente para la mejora del desempeño docentes y por tanto los aprendizajes que se desean alcanzar según lo planificado.

Bendezú (2014), en su estudio de investigación “Acompañamiento pedagógico y del desempeño docente en el III ciclo, en las instituciones educativas públicas del distrito de Comas 2013”, llegó a las siguientes conclusiones: (a) Existe una correlación positiva y alta entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente. (b) Existe una correlación positiva y moderada entre la dimensión personal y el desempeño docente. (c) Existe una correlación positiva y alta entre la dimensión pedagógica y el desempeño docente. (d) Existe una correlación positiva y muy alta entre la dimensión institucional y el desempeño docente.

Calvo (2014), en su investigación “Supervisión Pedagógica y Desempeño Profesional Docente en la Institución Educativa Emblemática Toribio Rodríguez de Mendoza– San Nicolás, 2014 – Trujillo” llega a la conclusión que existe relación entre el monitoreo pedagógico y el desempeño profesional, percibiendo al primero como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional. Finalmente encontró también la misma relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño profesional considerando que el acompañamiento pedagógico permitió revalorar el trabajo que realizan los docentes en el aula, ayudar en situaciones didácticas concretas y contribuir en la reflexión acerca de qué es un profesional en permanente formación y mejora de la calidad de su desempeño.

Huamani (2017), en su investigación “Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada, 2016”, señala que en cuanto al objetivo general se pudo concluir que existe correlación positiva y significativa entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente. Asimismo, en cuanto a los objetivos específicos se pudo concluir que: Existe relación positiva y significativa entre el acompañamiento pedagógico como comunicación efectiva, el

acompañamiento pedagógico como acción reflexiva, el acompañamiento pedagógico como saber pedagógico y el desempeño docente.

Callomamani (2013), realizó la investigación “La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores” concluyó que la supervisión, el monitoreo y el acompañamiento pedagógico influyen significativamente en el desempeño laboral del docente pues encontró un alto grado de correlación.

Horna (2017), presentó la investigación relación entre el monitoreo y el desempeño docente en el nivel secundario, en la Institución Educativa N° 1154 Nuestra Señora del Carmen de Lima cercado, en el primer bimestre 2017 llegando a la conclusión que aplicada la Ficha de monitoreo de desempeño docente 2017, existe una relación significativa entre el monitoreo y los resultados de la observación de aula, evidenciándose la mejora del desempeño en todos los docentes, aun cuando no hayan logrado el nivel de desempeño “Destacado”, en el nivel educativo secundario en la Institución Educativa N° 1154 Nuestra Señora del Carmen, de Lima Cercado, en el primer bimestre 2017.

Bromley (2017), realizó una investigación sobre “Acompañamiento pedagógico y reflexión crítica docente, en las Instituciones Educativas del nivel primaria, tercer ciclo, UGEL N° 05, El Agustino, Lima 2017”, llega a la siguiente conclusión: el acompañamiento pedagógico mantiene una correlación más significativa y fuerte con la reflexión pedagógica, debido a que el acompañamiento responde específicamente a los resultados del monitoreo docente, el mismo que considera principalmente aspectos didácticos y pedagógicos, muchas veces dejando de lado los aspectos de desenvolvimiento personal, liderazgo, o relaciones interpersonales entre los docentes respecto a la comunidad educativa.

Yana & Adco (2018), en su investigación “Acompañamiento pedagógico y el rol docente en jornada escolar completa: Caso instituciones educativas Santa Rosa y Salesianos de San Juan Bosco-Puno” llega a la conclusión que el grado de correlación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente están fuertemente correlacionados del que se puede afirmar que la función de acompañamiento pedagógico fue eficaz con el que se está mejorando la calidad de la Educación.

A diferencia de los otros estudios Tantalean, Vargas, & López (2016), afirman que el monitoreo pedagógico influye positivamente en el desempeño profesional de los docentes, aun sin las tareas de acompañamiento y capacitación, pero se corre el riesgo de

tener una mejora aparente del desempeño de los docentes, ya que solo se exigiría el cumplimiento de las tareas que se monitorea.

Asimismo, la programación y ejecución de actividades para el mejoramiento del desempeño docente serán inútiles, si el monitoreo pedagógico no registra datos coherentes con la realidad, muchas veces el temor a los malos resultados crea la tendencia a suponer situaciones y registrar datos alejados de la realidad; esta lectura situacional provoca el estancamiento institucional, ya que los planes y metas caen en un círculo vicioso de suposiciones.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Este primer capítulo aborda los fundamentos conceptuales y teóricos sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico y el desempeño docente.

1.1. Definición del monitoreo

Di Virgilio & Solano (2012) señalan en su estudio que:

“El monitoreo es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Es un instrumento, de gestión y de política, que permite revisar en forma periódica los aspectos sustantivos de las 3 P, para optimizar sus procesos, resultados e impactos. Constituye un insumo indispensable para la gestión administrativa y estratégica de una iniciativa pública” (p.41).

De esta manera, se entiende que el monitoreo consiste en una observación permanente que se efectúa durante la implementación de una política, programa o proyecto para así poder realizar los reajustes y tomar decisiones. Por ello, es importante señalar que su objetivo es indagar y analizar permanentemente el grado en que las actividades realizadas y los resultados obtenidos cumplen con lo planificado, con el fin de detectar a tiempo eventuales diferencias, obstáculos o necesidades de ajuste en la planificación y ejecución.

Tal como señalan Cerezo & Fernández, (2011), citado por (Di Virgilio & Solano, 2012):

“El monitoreo constituye un proceso continuo de análisis, observación y elaboración de sugerencias de ajustes que aseguren que el proyecto esté encaminado hacia el objetivo propuesto. Por su parte, la evaluación permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto aquellos previstos como no previstos” (p.45).

Asimismo, Sovero (2012), define que: “El monitoreo, es el sistema de información que permite la evaluación interna de la gestión realizada; es decir debe ser entendida como una medida de autocontrol o autoevaluación orientada a comprobar si se sigue la dirección hacia la consecución de los objetivos planeados” (p.18).

Aunado a esto, podemos señalar que en las últimas décadas el uso del término monitoreo, se ha asociado a la gestión de programas y proyectos en la fase de ejecución. En ese contexto, se le ha concebido como el seguimiento sistemático para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de los proyectos y programas, así identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados deseados a partir de la toma de decisiones.

Asimismo, monitoreo es un proceso organizado, para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo. De esta manera, sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados, orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

1.2. El monitoreo en la práctica pedagógica

En la investigación, se abordará la perspectiva del monitoreo aplicado a la práctica pedagógica.

Con respecto al ámbito educativo, varios autores señalan que el monitoreo, es considerado como una estrategia de la supervisión, que consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales; el monitoreo pedagógico se evalúa en cuatro dimensiones: pedagógica, didáctica, intervención y valorativa. Por esta razón, cabe señalar que para su implementación se requiere la previsión y el uso de herramientas o instrumentos, un cuaderno de campo, una ficha de observación en aula y encuestas de opinión a los estudiantes y familias. (Morales, 2014; Tantalean, et al., 2016; Estrada, 2013; Guach & Peña, 1995) citados por (Soto y Camacho, 2015).

En este sentido, no solo se trata de observar cómo avanza el proceso de implementación de los Compromisos de Gestión Escolar, tampoco solo de la aplicación

de los instrumentos de monitoreo (fichas de cotejo, fichas de monitoreo, etc.) sino por el contrario, se trata del recojo de información pertinente, que servirá para crear espacios de reflexión e interaprendizaje, donde se brinde retroalimentación a los docentes y se establezcan compromisos orientados a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El director de la escuela es el responsable de realizar dicha tarea, con el fin de buscar y recoger de manera oportuna, información confiable a partir de criterios e indicadores formulados con este propósito a fin de tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento del desempeño docente y por ende los aprendizajes; por otro lado, el monitoreo permite identificar errores, dificultades y efectuar los ajustes necesarios ayudando a mejorar el quehacer en el aula al docente. (Tantalean, et al., 2016; Lastarria, 2008).

En esta misma línea, el monitoreo de la práctica pedagógica de los docentes efectuados por los directivos consiste en levantar información sobre los aspectos relevantes de las prácticas priorizadas en los planes de mejora de la institución y de cada docente; particularmente, sobre aquellos aspectos relacionados con las necesidades más críticas que se ha observado durante el monitoreo. (Ministerio de Educación, 2017)

Al respecto, cabe mencionar lo que señala Ferreda, Mejías, Peñailillo, & Sobarzo, et al, (2014) que en el trabajo del líder escolar y su incidencia en los procesos de mejora: “Un factor que debe predominar en la utilización de estrategias de monitoreo y retroalimentación es la utilización e incorporación de habilidades blandas por parte de los equipos de liderazgo educativos. En función de generar proceso de mejora” (p.82).

En esa perspectiva, los docentes señalan la importancia de una retroalimentación que enfatice en los aspectos que se encuentren débiles, pero a través de una comunicación eficaz, lo que requiere un interlocutor con habilidades comunicativas básicas para asegurar un mutuo entendimiento. (Ferreda, Mejías, Peñailillo, & Sobarzo, 2014, p.86)

De esta manera, la cuestión es que, si una estrategia de monitoreo, cuyo propósito es recoger información sobre indicadores priorizados, ofrece además retroalimentación, es paso para el proceso del acompañamiento pedagógico.

Visto lo anterior, podemos concluir que el monitoreo en la práctica pedagógica es importante porque nos permite:

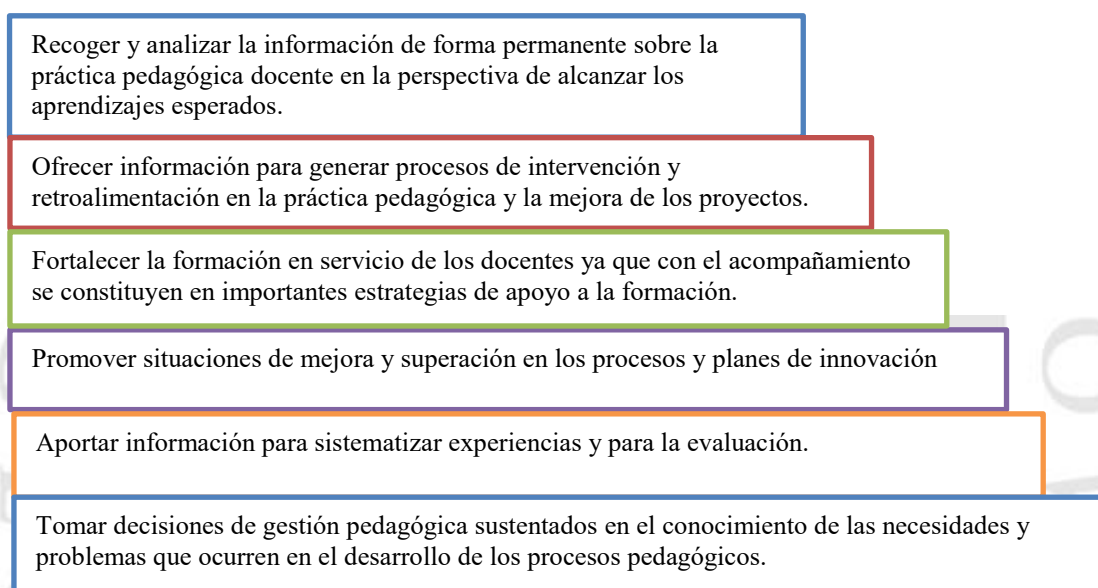


Figura 1: Importancia del monitoreo pedagógico
Fuente: Adaptación propia, julio 2018

Asimismo, Arizola, Torres, & Alberca (2011), señalan que el monitoreo:

“Es el proceso de recojo de información in situ desde la experiencia, registrando aquella información relevante para ser tomada en cuenta desde los criterios e indicadores formulados para tal fin; luego la información es analizada en el contexto de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. El monitoreo es importante porque permite identificar las fortalezas y los defectos de la puesta en marcha de las experiencias cotidianas e innovadoras, para así promover situaciones de mejora y superación en los procesos y planes de innovación pedagógica (p.24)

Para completar lo que se entiende sobre el monitoreo en la práctica pedagógica, Mairena (2015), señala que el monitoreo permite hacer un seguimiento, registro y análisis oportuno de los procesos enseñanza aprendizaje y sus factores asociados. En efecto, un monitoreo, bien implementado por el director, influirá en el desempeño docente ya que permitirá al director o equipo directivo a tomar decisiones pertinentes para la mejora de la práctica pedagógica del docente.

1.2.1 Características del monitoreo en la práctica pedagógica

Al considerarlo, como proceso se asume que se constituye en una herramienta de mejora de la gestión pedagógica e institucional. Para ello, es preciso considerar que

presenta las siguientes características, hay que tener en cuenta las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes.

De acuerdo con estas definiciones podemos extraer las características del monitoreo según los siguientes autores (Murillo, 2017; Diez & Palomino, 2009), mediante la Tabla 1:

Tabla 1:
Características del monitoreo en la práctica pedagógica

Autores	Características	Definición
Murillo, (2017)	Positivo:	En el proceso de monitoreo, es importante destacar lo positivo, un monitoreo que destaque solo lo negativo generará que los docentes rechacen este apoyo y con ello, de nada servirá.
	Creíble:	El monitoreo ha de generar un informe con datos reales, transparentes que sean creíbles para el docente, solo así posibilitará la toma de decisiones.
	Útil:	El monitoreo debe desembocar en ideas que permitan al docente mejorar su trabajo. De esta forma, la parte más interesante son las sugerencias, recomendaciones e ideas que pueden convertirse en acciones concretas. Si el informe de monitoreo es exclusivamente una relación de evidencias, sin pautas para la acción, de poco servirá.
Diez y Palomino (2009)	Frecuente:	Para que sea efectivo, debe ser una práctica frecuente en la institución, de esta manera podemos identificar las situaciones problemáticas o dificultades y necesidades y proceder a la mejora de estas en forma rápida y asertiva. Por ello, la recomendación es elaborar un plan de monitoreo que se incluya en el cronograma institucional, de tal manera que se garantiza la frecuencia periódica y regular del proceso
	Participativo:	El responsable del monitoreo es el director de la institución o el responsable de la gestión académica institucional; sin embargo, en las prácticas realizadas se ha verificado que es formativo el que participen en la definición de criterios o en la consulta de estos el equipo de docentes.
	Metacognitivo	Una de las fortalezas del proceso de monitoreo es que estimula la revisión y reflexión docente desde los procesos de enseñanza y aprendizaje realizados y la verificación de los logros, de tal manera que se puedan proponer proyectos de innovación para modificar y superar las dificultades,

Fuente: Murillo (2017), Diez y Palomino (2009), Adaptación propia, julio 2018.

Cabe señalar, que las características del monitoreo, antes mencionadas son importantes en este proceso por parte del equipo directivo; si este tiene por finalidad, registrar información relacionada con la práctica docente de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula, para facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes, es cuando realmente ayuda al equipo docente a tomar decisiones que permitirán mejorar la enseñanza y la propia gestión. Asimismo, existe otra relación que se le ha asignado al monitoreo en los últimos años por parte del MINEDU, es el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas y los materiales educativos y la gestión de un clima escolar favorable para los aprendizajes, estos son importantes en el proceso de monitoreo.

1.2.2 Elementos del monitoreo en la práctica pedagógica

Según, MINEDU (2014) en el Fascículo para la Gestión Escolar es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos en el siguiente esquema:

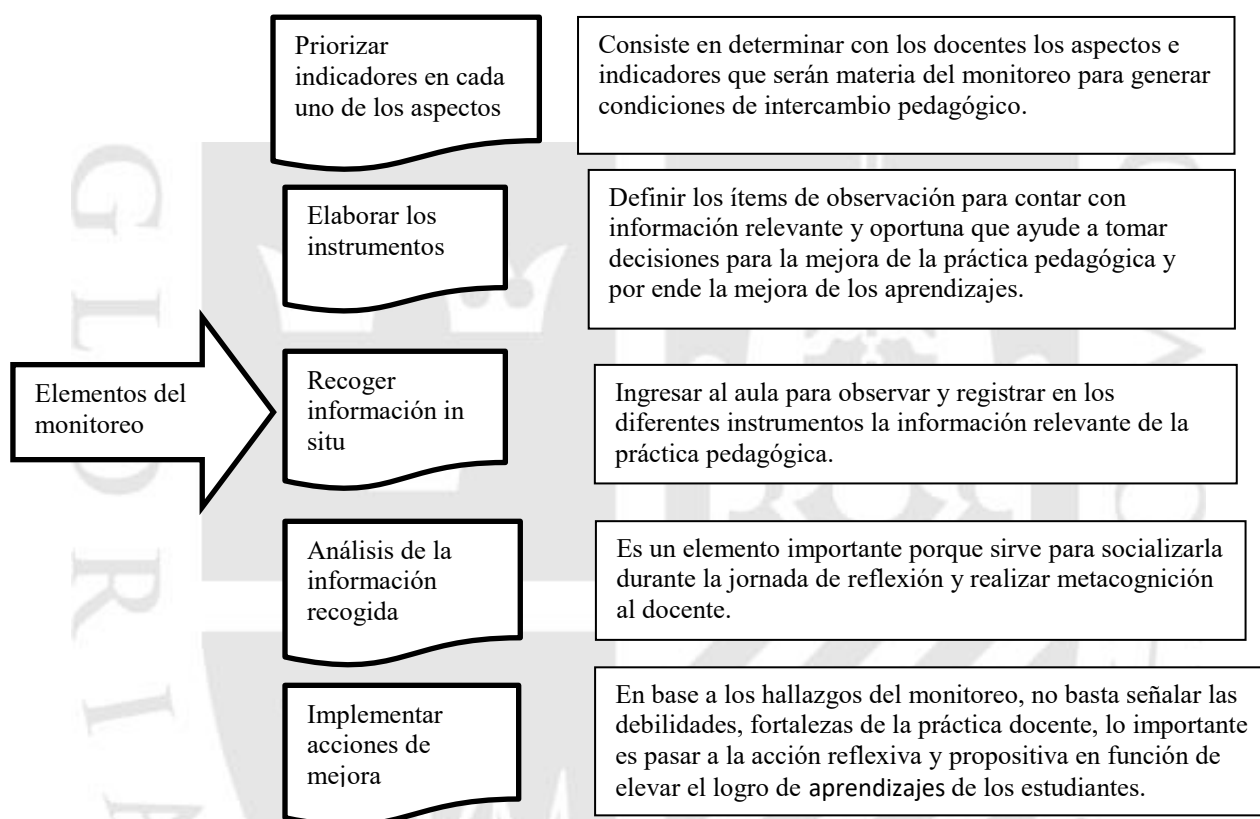


Figura 2: Elementos del monitoreo en la práctica pedagógica
Fuente: MINEDU (2014, p.16). Adaptación propia, julio 2018.

Estos elementos son importantes en el proceso del monitoreo, ya que es necesario que el docente conozca los indicadores o aspectos a monitorear con el fin de mejorar su práctica pedagógica. Asimismo, es aminorar el temor que pueda sentir en el desarrollo de las actividades propias de su trabajo; de esta manera, después del monitoreo se debe socializar para luego llegar a una reflexión y ver las dificultades encontradas con el único objetivo de realizar un adecuado acompañamiento, asistencia y orientación dependiendo del resultado para así mejorar los aprendizajes de los estudiantes y su práctica pedagógica.

1.2.3 Instrumentos de Monitoreo en la práctica pedagógica

Existen diversos tipos de instrumentos de monitoreo para recoger la información, con fines de facilitar el ejercicio de liderazgo pedagógico a los directivos, quienes deben tomar decisiones rápidas para mejorar el trabajo pedagógico y elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; por ello, el MINEDU (2014), sugiere seleccionar instrumentos que permitan agilizar el procesamiento de los datos, dentro del mismo proceso de monitoreo a fin de tomar decisiones inmediatas, en este contexto seleccionaremos dos de los más importantes y a continuación los detallamos.

- Ficha de observación, este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. (MINEDU, 2014)
- Cuaderno de campo, este instrumento permite anotar de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación del desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. (MINEDU, 2014).

Después de registrar, la información recogida en los instrumentos se pasa al procesamiento de la información. El acompañante, tras el análisis y reflexión individual y el establecimiento de relaciones con bases teóricas a partir de lo observado e indagado (estudiantes con docentes, con el ambiente del aula, con el material didáctico, con la metodología, etc.), obtiene conclusiones para caracterizar el desempeño pedagógico del docente, identificando los enfoques y metodología que aplica en su práctica, los procesos que desarrolla, sus resultados, etc., sobre esta base el acompañante inicia el proceso de asesoramiento crítico colaborativo. (Esteban, Naveda, & Santa, 2013)

1.3. Definición del Acompañamiento Pedagógico

Para efectos de la investigación, es pertinente resaltar las experiencias de acompañamiento pedagógico de dos instituciones muy reconocidas en el ámbito educativo en el Perú.

En la experiencia de Fe y Alegría, Soto (2009), afirma que para Fe y Alegría, un acompañamiento pedagógico que no transforme nuestra práctica, no puede ser

considerado un verdadero acompañamiento, por ello, es común que en Fe y Alegría, el acompañamiento pedagógico también sea denominado “acompañamiento formativo”, es así que Hurtado & Paredes (1999), señalan que “Un acompañamiento formativo, es aquel que orienta, dialoga, cuestiona, confronta con resultados, ayuda a ver debilidades y fortalezas, recuerda compromisos acordados, propone alternativas, anima y asegura la continuidad de los planes” (p.15).

Por su parte, González (2001) citado por Soto (2009), coordinador pedagógico de la zona Centro, señala que el acompañamiento formativo debe ser integral, humanizador, liberador, crítico, capaz de confrontar las debilidades y valorar las fortalezas del individuo y su grupo. De tal forma que por acompañamiento formativo entiende “al proceso educativo humanizador donde, se brinda apoyo crítico, sistemático y continuo en el desarrollo integral de su ser y quehacer educativo desde la perspectiva de la educación popular” (p.39).

En la experiencia de Enseña Perú, Incháustegui, (2013), señala:

“Que un profesional, asume la responsabilidad y vive la experiencia, pero con un constante acompañamiento que la organización ofrece dentro del programa de liderazgo. Eso es lo que necesitan los docentes: un acompañamiento pedagógico que no sea evaluado, sino, un mediador entre sus dificultades y fortalezas. Dentro de la experiencia en aula, un tutor o coordinador de liderazgo, visita semanalmente al Pep, observa su sesión de clase, comparte un día con la realidad educativa a la que se encuentra expuesto. Y finalmente, tiene un espacio de diálogo para la reflexión autocrítica y la propuesta de retos para alcanzar a mejorar en el ambiente. El maestro de esa forma no sólo aprenderá a tener un ‘feedback’ en el plano pedagógico sino también a nivel personal” (p.19).

En este contexto, el equipo de educación de la congregación de las hermanas Mercedarias Misioneras del Perú, vienen realizando un proceso de reflexión en su interior a fin de ir construyendo una propuesta de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico adaptada a su concepción de la educación y a su carisma.

En este sentido, es necesario señalar que el monitoreo y acompañamiento pedagógico, para que sea coherente con la concepción de la propuesta educativa mercedaria, debe realizarse desde la perspectiva del Proyecto Educativo Mercedario (2008-2012) donde señala que “los procesos de monitoreo de nuestras instituciones se basan en el acompañamiento que lleva al crecimiento personal, espiritual y profesional de los docentes y que tiene por finalidad alcanzar las metas de excelencia y calidad

propuestas por el proyecto educativo” (p.47), esto nos lleva a decir que en la propuesta de monitoreo puede incorporar elementos de identidad, valóricos carismáticos.

1.3.1. ¿Qué es el acompañamiento Pedagógico?

El acompañamiento pedagógico, es un proceso estrechamente vinculado y complementario al monitoreo. El acompañamiento ofrece asesoría continua y asistencia técnica con el propósito de apoyar al docente en temas relevantes a su práctica y a su desempeño profesional.

En este sentido, durante el proceso de acompañamiento pedagógico:

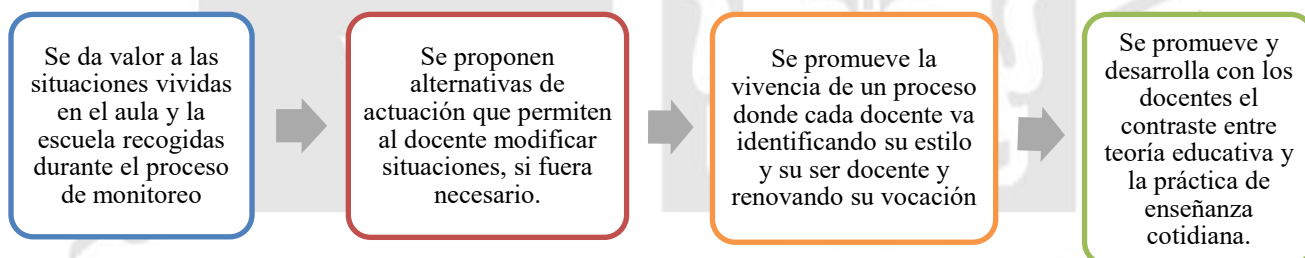


Figura 3: Proceso del acompañamiento pedagógico.

Fuente: (Martínez & González, 2010) Adaptación propia, julio 2018

Diversos autores, Montero (2011); Consejo Nacional de Educación (2007); Ovidio (2004), han definido al acompañamiento pedagógico, como una estrategia formativa continua situada en la escuela, dirigida al docente de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del docente de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa.

En la misma línea, el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana delimita el acompañamiento pedagógico como “un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente” (FONDEP, 2009, p.5).

Por esta razón, el acompañamiento pedagógico, se centra en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas, promoviendo relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes, con la finalidad de mejorar

capacidades y actitudes en el desempeño docente y través de ella el docente pueda generar cambios en su quehacer pedagógico que es la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en el aula, y que esos cambios deben ser reflejados en los estudiantes a través de un mejor rendimiento en el proceso del aprendizaje (FONDEP, 2008; CNE, 2007).

Profundizando en esta perspectiva, por un lado, podemos decir que el acompañamiento pedagógico está centrado en el desarrollo de las competencias de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. (Esteban, Naveda, & Santa, 2013)

El acompañante, debe tener las competencias necesarias para ayudar al docente acompañado a tomar conciencia, generar reflexión, replantear ciertos paradigmas en los que basa su estrategia pedagógica para la mejora de su desempeño docente. (Bejarano, 2017)

Por otro lado, Martínez & González (2010), señala que, en el acompañamiento pedagógico, se debe profundizar las relaciones profesionales especializadas, que faciliten el fortalecimiento de competencias pedagógicas y habilidades sociales suficientes y pertinentes para el desarrollo de situaciones de aprendizajes individuales y comunitarias significativas y efectivas.

Es por ello, que una de las funciones centrales del acompañamiento, es promover la reflexión del docente, sobre su práctica con el propósito que sea el docente quien identifique sus fortalezas, sus aspectos débiles y proponga un replanteamiento de su trabajo pedagógico para el mejoramiento de sus propias prácticas. Por ello, conforme a las definiciones básicas que se vienen manejando en el país el acompañamiento pedagógico debe ser continuo y sostenido; intencional, organizado y sistemático; se da por medio del diálogo, de la relación horizontal, de la interacción, la disposición personal y el compromiso. (Montero, 2011)

1.3.2. Características del Acompañamiento Pedagógico

El Ministerio de Educación (2014); Ortiz & Soza (2014, p.22), para que el acompañamiento pedagógico sea efectivo en la mejora del desempeño docente debe reunir al menos cuatro características como se muestran en el esquema:

Tabla 2:
Características del acompañamiento pedagógico

Autores	Características	Definición
MINEDU, (2014)	Sistemático y pertinente.	Esto supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.
	Flexible y gradual.	El acompañamiento debe proponer distintas alternativas para apoyar a los docentes desde lo más inmediato a lo más complejo.
	Formativo, motivador y participativo.	El acompañamiento debe promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente en la escuela. De manera complementaria, a través del acompañamiento, necesita generar espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto
	Permanente e integral.	El acompañamiento permite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación.
Ortiz y Soza (2014)	Proporciona información confiable	Dicha información sirve para la toma de decisiones y ofrecer orientación y asesoría para fortalecer la práctica pedagógica, superando limitaciones, dificultades y distorsiones del proceso pedagógico.
	Brinda apoyo y estimula el trabajo docente	Genera espacios de reflexión y construcción sobre su desempeño (de cada uno de los involucrados)
	Facilita un trato humano con todos los actores educativos	Esta característica ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales de las instancias de gestión educativa.
	Es permanente e integral	En cuanto atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo, incorporando monitoreo y el acompañamiento pedagógico para contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa.
	Es Sistemática	Ya que mantiene concordancia entre sus etapas, técnicas, procedimientos e instrumentos; en procura de la objetividad, planificando, verificando, analizando y evaluando con imparcialidad.

Fuente: (MINEDU, 2014; Ortiz & Soza, 2014, p. 22) Adaptación propia, julio 2018

Sobre la base de las ideas expuestas el acompañamiento pedagógico es sistemático y continuo se fundamenta en las siguientes características de la intervención estratégica: es una intervención breve, las metas se plantean a corto plazo, la acción se concentra directamente en los problemas antes que en las causas remotas, se enfatiza el proceso y la continuidad del mismo antes que el contenido, se efectúan seguimientos regulares para garantizar que el cambio positivo continúe y se realiza evaluación constante del proceso. (Bravo, y otros, 2017)

1.3.3. Dimensiones del Acompañamiento Pedagógico

Para el estudio que estamos realizando es importante desarrollar las dimensiones del acompañamiento pedagógico, es pertinente resaltar lo que el Ministerio de Educación, ha venido formulando a través de las directivas y normas.

a. Dimensión 1: Planificación colegiada

Para Fierro & Evans (1998), citado por Heredia & Ramos (2016), “El trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones entre los docentes y directivos en la búsqueda de la mejora institucional” (p.17). Se considera en el proceso educativo que la labor colegiada implica la participación de los directivos cuando cumplen la labor de acompañamiento pedagógico, el MINEDU (2013) considera que las estrategias de monitoreo y acompañamiento pedagógico deben tener el propósito de favorecer la reflexión crítica y la deconstrucción colegiada de los saberes pedagógicos.

La planificación colegiada, es una estrategia que se ha venido impulsando desde principios de los noventa como parte de la política educativa; se pretende que las escuelas transiten de una cultura individualista a una colaborativa. Se le atribuyen bondades como: mejorar la práctica docente y los procesos de gestión escolar o institucional.

b. Dimensión 2: Clima de acompañamiento pedagógico

El MINEDU (2014), consideró que dentro del acompañamiento pedagógico se desarrolle un clima adecuado:

“Uno de los aspectos fundamentales para el éxito de la tarea del acompañante es la construcción paulatina de un clima de aceptación y confianza con el docente y el director a los que acompaña; para lograr este clima, es importante que el acompañante pedagógico sea un docente competente por su labor pedagógica y con legitimidad y liderazgo entre sus colegas” (p. 13).

De acuerdo con lo antes citado, consideramos que el buen clima de acompañamiento es trascendental porque permitirá una participación de apertura de los docentes acompañados y no una resistencia que dificulte el logro de los objetivos del

acompañamiento. El liderazgo pedagógico actual incluye el componente de convivencia democrática e intercultural, en el cual según el MINEDU (2014), se “promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales” (p. 14).

c. Dimensión 3: Conducción del proceso de enseñanza

El proceso de enseñanza es uno de los ejes sobre los cuales gira la labor pedagógica, por esta razón el acompañamiento pedagógico según el Consejo Nacional de Educación (2007), consideró que:

“El programa de acompañamiento necesita elegir estrategias, instrumentos y procedimientos que hagan posible una enseñanza eficaz, capaz de posibilitar a los niños logros de aprendizaje de calidad. Un medio no se justifica en sí mismo ni en función del esfuerzo o la inversión que se ha colocado, en el, se justifica el hecho de probar su efectividad en la calidad de la práctica del maestro y del aprendizaje de sus estudiantes” (p.40).

Por consiguiente, si en las instituciones educativas los directivos monitorean y acompañan permanentemente a los docentes entonces se espera que su función debe contribuir a mejorar la enseñanza que brindan los docentes y con ello acrecentar gradualmente la calidad educativa en la institución, el Ministerio de Educación (2014), establece que “en esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual redefinen los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela” (p. 16).

d. Dimensión 4: Evaluación del proceso de enseñanza

El acompañamiento parte de aquello que el MINEDU llama analizar desde la práctica pedagógica o evaluación del proceso de enseñanza. Esta evaluación parte del proceso de monitoreo entendido por el Consejo Nacional de Educación (2007), como:

“El monitoreo, es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos

esperados. Un supervisor debe manejar muy bien la normativa, pero monitorear es una labor más técnica” (p. 14).

En ese sentido, se entiende que el acompañamiento tiene como punto de partida la práctica pedagógica de los docentes. No hay acompañamiento pedagógico sin revisión crítica y reconocimiento de lo que programa y hace el docente para que sus estudiantes aprendan. Se trata de evidenciar las diferencias específicas en la práctica pedagógica de cada docente y determinar cómo estas diferencias impactan en los resultados de aprendizaje. (Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana 2008).

1.3.4. Metodología del Acompañamiento Pedagógico

De acuerdo al estudio, vemos necesario profundizar la metodología a seguir para realizar el acompañamiento pedagógico. A partir del enfoque crítico reflexivo se plantea la siguiente ruta metodológica orientada a la construcción de nuevos saberes pedagógicos a partir de la reflexión crítica de la práctica pedagógica.

Para lo cual, se tendrá como base el documento elaborado por Rimari (2009), donde señala que “el punto de partida del acompañamiento pedagógico es la práctica pedagógica y su punto de llegada son las nuevas prácticas pedagógicas o prácticas pedagógicas mejoradas” (p.12). Y el documento del MINEDU (2018), orientaciones para el acompañamiento Pedagógico y Protocolo para el acompañamiento, que se explicará a continuación en el esquema:



Figura 4: Metodología del acompañamiento pedagógico

Fuente: (Rimari, 2009 y MINEDU, 2018) Adaptación propia, julio 2018

a. Análisis de la práctica pedagógica

La práctica pedagógica es el espacio, donde el docente pone en evidencia sus competencias para promover los aprendizajes en los estudiantes, por lo que su observación y análisis es fundamental para identificar demandas formativas en el marco del desempeño docente. Las estrategias formativas que se desarrollan a partir del análisis de la práctica pedagógica se centran en el quehacer del docente y en su espacio de trabajo. (MINEDU, 2018)

b. Revisión de la práctica pedagógica (deconstrucción)

La deconstrucción se constituye como una invitación a la indagación crítica sobre la práctica educativa, es el paso indispensable para proceder a su transformación. Y para que éstas cambien se precisa es de formar un docente capaz de reflexionar y analizar sobre su práctica, corregir errores, aceptar nuevas formas de concebir el mundo y dar apertura a diferentes corrientes de pensamiento.

En ese sentido, se entiende que el acompañamiento tiene como punto de partida la práctica pedagógica de los docentes. Por lo tanto, el acompañante ofrecerá una serie de estrategias de ajuste y de cambio situacionales, como el diálogo, evaluación, y los procesos de reflexión continua sobre la propia práctica de enseñanza. (Rimari, 2009; Imbernon, 2007; Vezub & Alliaud, 2012)

c. Reflexión teórica (propuesta para mejorar la práctica)

El MINEDU, (2018), señala que este espacio tiene como propósito “que el docente realice reflexión propia basada en la teoría, para ello debe tener acceso a los contenidos teóricos, a partir de las necesidades que plantea la práctica pedagógica o la observación que se hace de la misma” (p.19)

Este momento permitirá al docente reflexionar sobre su experiencia pedagógica relacionando la teoría y práctica, lo cual contribuirá a la mejora de su desempeño. Para generar un docente reflexivo es fundamental que el acompañante promueva en el docente a realizar con cierta frecuencia actividades de investigación que le invite a repensar su quehacer y ser consciente de las consecuencias de un paso que se ha proyectado. Rimari (2009), Afirma, “En este proceso es pertinente desarrollar el sentido de observación y análisis colectivo de los docentes, para que entre todos sientan que son un grupo de aprendizaje, una comunidad que ofrece y genera oportunidades y medios de aprendizaje y enseñanza” (p.12).

d. Reconstrucción y transformación de la práctica (volver a la práctica para mejorarla)

El MINEDU (2018), señala que:

“La reconstrucción de la práctica pedagógica tiene que aterrizar necesariamente en una toma de decisión pertinente que deriva del análisis de la propia práctica a partir del reconocimiento de los factores que posibilitaron o impidieron alcanzar los logros de aprendizaje. La reconstrucción es el momento en el que luego de un acercamiento a los marcos teóricos y contrastando con su propia experiencia, el docente plantea nuevos caminos, nuevas rutas para la enseñanza, las mismas que se dispone a validar en su propia aula” (p.21).

En este sentido, el acompañamiento, busca desarrollar maestros líderes con altos grados de autonomía pedagógica, capaces de reflexionar críticamente sobre sus prácticas pedagógicas, formular alternativas para mejorarlas y llevarlas a la práctica. No hay acompañamiento eficaz sin docentes que reformulan y mejoran sus prácticas pedagógicas, cada vez de manera más autónoma. “En ese proceso permanente de práctica-reflexión práctica, el docente innovador asume su práctica educativa como un espacio de indagación y desarrollar su pensamiento crítico y creativo” (Rimari, 2009, p.13).

e. Producción de saber pedagógico (práctica pedagógica validada)

MINEDU, (2018), señala que “La producción de saber pedagógico se entiende como una construcción propia dentro del sujeto, como una información organizada y sistemática producto de la metacognición y a través de las sucesivas elaboraciones y reelaboraciones de prácticas pedagógicas” (p.22).

Relacionar la teoría y práctica, y entender ello como un proceso de revisión (de ida y vuelta) de hechos pedagógicos lleva al docente a construir saber pedagógico (aprender, controlar y mejorar su desempeño).

En ese proceso permanente de práctica reflexión-práctica, el docente innovador valida sus prácticas, generando buenas prácticas pedagógicas, las mismas que sistematizado, debe ser compartido y transferido. Una consecuencia del acompañamiento es que el profesorado innovador asume más control sobre su vida profesional logrando autonomía y emancipación. (Rimari, 2009, p.14)

1.3.5. El perfil del acompañante pedagógico

Cabe mencionar, que el perfil del acompañante debe contener los criterios claros de desempeño en el plano personal y profesional, formulando con precisión las competencias que debe alcanzar a nivel pedagógico, curricular, social, comunicacional, tanto en el aspecto teórico como práctico todo esto con el fin de realizar un acompañamiento pertinente.

En este sentido, Montero (2011), señala que, “El acompañante debe caracterizarse por tener buen desempeño en aula, muestra disposición y capacidad para

organizar y desarrollar el trabajo en equipo, es capaz de entablar una relación empática con los maestros y tiene conocimiento del entorno social y educativo” (p.9).

Asimismo, Soto (2009), menciona que dada la importancia que reviste el acompañamiento pedagógico, consideramos importante señalar lo que el autor afirma:

“Que el acompañante posea ciertas características personales, afectivas, cognitivas y cristianas que le permitan desempeñar su labor con eficiencia. Es necesario que sea una persona con capacidad para relacionarse y comunicarse con quienes le rodean; debe ser capaz de tomar decisiones, ser crítico, equilibrado y justo. Es imprescindible que posea sólidos conocimientos con respecto a las diversas propuestas educativas existentes, pero también que domine estrategias, como dinámicas grupales, aprendizaje cooperativo y otros; no es suficiente que sea un especialista en contenidos, sino que debe “estar presente”, apoyando a sus acompañados en el momento que requieran ayuda, asesoría, información o motivación” (p.17).

Por consiguiente, cabe resaltar el aporte de Cabarrús (2000), cuando afirma que:

“El que tiene ese don de acompañar, experimenta que debe prepararse, ya que acompañar es también una ciencia. Pero, sobre todo, acompañar es un arte, para lo que se posee carisma, por ello, para realizar un acompañamiento pedagógico, es necesario situarse o ubicarse no sobre el acompañado sino a su lado. El que acompaña camina al lado del acompañado” (p.38).

Desde esta perspectiva, los acompañantes también resultan beneficiados por su participación, pues en las investigaciones revisadas se encuentra que los acompañantes aprenden y mejoran sus estrategias y estilos de enseñanza mediante la reflexión crítica de su propia práctica Davies, Brady, & Wall (1999); López-Real & Kwan (2005); Simpson, Hastings, & Hill (2007); asimismo mejoran sus habilidades comunicativas a la vez que consolidan su identidad profesional.

Asimismo, tal como señala Vezub & Alliaud (2012), que la tarea del acompañamiento se construye sobre cuatro ámbitos de intervención explicados en el siguiente esquema:

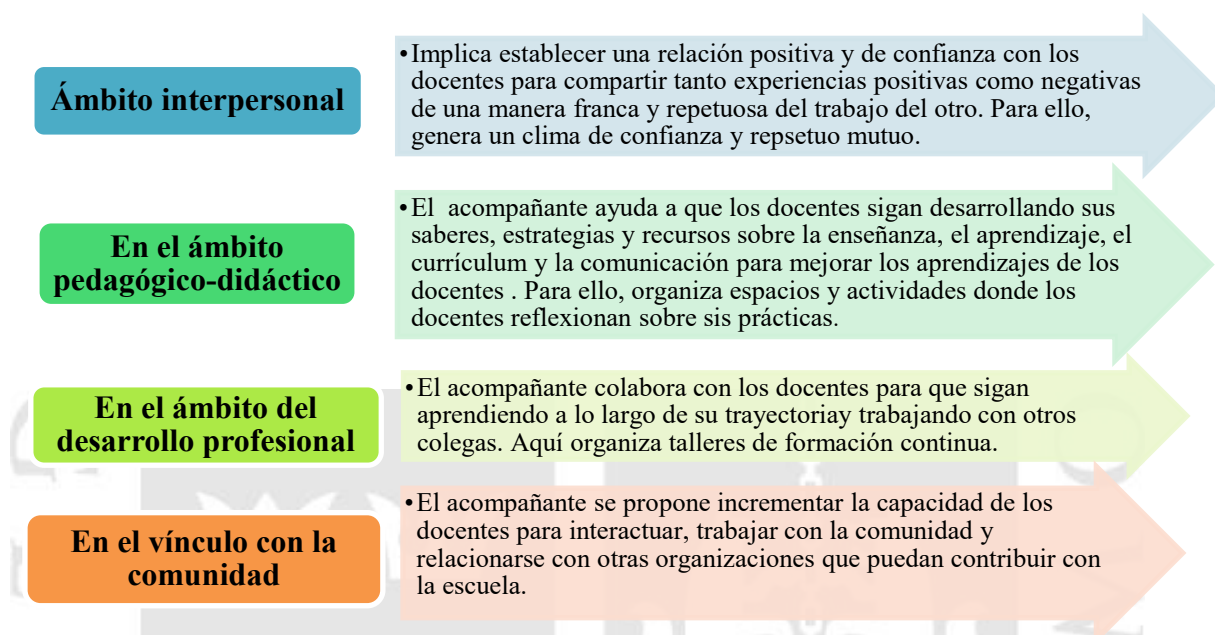


Figura 5: Ámbitos de intervención del acompañamiento pedagógico
Fuente: (Vezub & Alliaud, et al, 2012, p. 47) Adaptación propia, julio 2018

Resumiendo lo tratado, se entiende que el acompañante comparte con el docente su propia experiencia, a la vez que se enriquecen ambos. La relación acompañante y docente está basada en la confianza mutua, la tolerancia, la empatía del acompañante al proceso de aprendizaje. Así lo afirma Rodríguez (2011), cuando señala que se aprende poniendo en práctica, no una sino muchas veces, y en los contextos cotidianos, que nos ofrecen los retos más diversos y complejos y aprender de la práctica. “El acompañante, no corrige, sino que invita a la reflexión del docente sobre su actuar y los resultados: ¡Qué bien que resultó aquello! ¿Por qué crees que sucedió así?” (p.462).

1.3.6. Ejes del acompañamiento pedagógico: formación continua y asesoría al docente.

Un supuesto bastante generalizado, es que, durante su formación inicial, los futuros docentes aprenden todo lo necesario para tener un buen desempeño profesional en las aulas; pero, por otro lado, la realidad nos muestra que la situación es diferente, durante su trabajo con los estudiantes, los docentes ponen en juego competencias y aprendizajes que no son resultado de la formación inicial y que son propios de los espacios escolares y de su experiencia del día a día. Es así, por muy bien preparados que esté un

docente siempre se enfrentará con situaciones nuevas de acuerdo con el contexto de cada escuela.

Por esta razón, consideramos importante señalar como ejes del acompañamiento pedagógico la formación continua y la asesoría al docente.

Al respecto diversos autores señalan, que para lograr el objetivo de tener maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia, se requiere de un sistema integral de formación docente inicial y continua. Para esta propuesta de formación docente, una de las estrategias fundamentales es la del monitoreo y acompañamiento, buscando superar la visión del docente como un técnico o aplicador eficiente de la nueva metodología para la enseñanza y potenciar su rol dentro del cambio y concepción de la educación, y consecuentemente, en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (Díaz Bazo, Haapakorpi, Martinez, & Virtanen, 2015); (CNE, 2007; MINEDU, 2009); (Moreno, 2006; Rodríguez, 2010)

Por ello, consideramos, que la formación continua, es el eje del acompañamiento pedagógico porque se realiza en el ámbito laboral del docente, haciendo referencia a su práctica cotidiana y sus necesidades específicas; también, es una mediación formativa basada en una relación de ayuda en la que se propicia que la persona crezca y madure en consistencia, responsabilidad y libertad. (Montero, 2011)

Por lo tanto, la finalidad de esta estrategia es mejorar la labor pedagógica de los docentes, por lo que el acompañante apoya y facilita el cambio en la planificación de las sesiones de aprendizaje, la incorporación de los materiales educativos para la consolidación de los contenidos, y la selección de los criterios de evaluación relacionados a los contenidos desarrollados. (Consejo Nacional de Educación, 2007); (Ovidio, 2004)

De este modo, el acompañamiento pedagógico, juega un papel fundamental en la integración, formación y fortalecimiento del desempeño docente, especialmente en el desarrollo de competencias y conocimientos que posibiliten a los equipos docentes enriquecer sus modalidades de aprendizajes, favorecer el desarrollo de habilidades sociales y la construcción de itinerarios pedagógicos que cualifiquen la participación y los resultados educativos del estudiante. (Martínez & González, 2010)

En este contexto, fortaleciendo ambos ejes, podemos determinar que el acompañamiento pedagógico, es una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente en su propio ámbito de trabajo, en este sentido para ser efectivo tiene que fortalecer a los docentes como líderes del cambio y la innovación, capaces de

introducir transformaciones en los modos de organización y el clima institucional de sus escuelas, institucionalizando sus prácticas innovadoras.

Ahondando más el tema se ha comprobado que las estrategias de formación basadas en el aprendizaje autónomo, horizontal y colaborativo son más eficaces para provocar el cambio de las prácticas. (Vezub & Alliaud, 2012):

“Permiten probar nuevas estrategias didácticas, contextualizarlas y analizar las dificultades que se presentan en los escenarios reales, a medida que ocurren. Al ser acompañados en su lugar de trabajo, los docentes pueden revisar y apropiarse de los aprendizajes realizados en instancias previas o actuales de su formación, para articularlos con los desafíos que enfrenta su tarea en instituciones y contextos singulares. El acompañamiento proporciona una mediación, una serie de andamiajes y la colaboración necesaria para que los profesores asuman riesgos, animándose a transformar y a enriquecer el trabajo del aula” (p.32).

Por esta razón, entendemos que todo acompañamiento se debe configurar, y a la vez favorecer, en un contexto relacional en el que se faciliten procesos de construcción compartida de principios y perspectivas que fundamenten procesos horizontales de cooperación profesional entre los diferentes sujetos y comunidades educativas, que favorezcan el impulso de sinergias y redes al servicio de la calidad educativa.

Por otro lado, Montero, et al. (2011), señala que:

“Desde una perspectiva más amplia, en el contexto de las políticas y programas de formación de docentes en servicio en el Perú y diversas partes del mundo, el acompañamiento pedagógico se perfila como una estrategia formativa que enriquece y potencia la efectividad de los programas haciendo del aula un espacio de aprendizaje, y de la atención personalizada al docente una práctica provechosa para el mejoramiento de su desempeño. Así, en el marco de los sistemas de formación docente continua, el acompañamiento se combina y se complementa con otras estrategias de formación docente en las que además de los eventos de capacitación (en su versión tradicional conocida) se promueve el acercamiento entre formadores y docentes y de los docentes entre sí” (p. 123).

Terigi (2010) citado por (Vezub, 2010), En este sentido, los argumentos de los diversos autores a favor del acompañamiento pedagógico, como práctica que favorece el desarrollo profesional del docente y los cambios en su desempeño, giran en torno a diversos planteamientos que aluden por ejemplo a la efectividad del aprendizaje en contexto, y al nuevo rol del formador y del docente-estudiante. De esta forma, se pone de

relieve la condición de la escuela y el aula como espacios privilegiados de formación del docente en la medida en que permiten ofrecer una formación personalizada y contextualizada a partir de las necesidades de los docentes en servicio.

A partir de estudios de casos relativos a experiencias de capacitación docente desarrolladas en América Latina Navarro & Verdisco (2010), destacan como una de las tendencias que tendría efectos positivos “la capacitación basada en el aula”. Los autores señalan en primer término que los programas efectivos de formación en servicio son aquellos que se centran en las necesidades prácticas de los docentes en el aula, existiendo una correlación directa entre el contacto de los docentes estudiantes con situaciones de la vida real relacionadas con la práctica profesional y la efectividad de la capacitación.

Otro de los ejes del acompañamiento pedagógico es la asesoría al docente, al respecto el Protocolo de Acompañamiento Pedagógico MINEDU (2014), señala lo siguiente:

“Al concluir la jornada pedagógica con los estudiantes, el acompañante realiza la asesoría personalizada al docente. En ella, promueve la reflexión sobre la práctica pedagógica por medio del diálogo asertivo y empático, y de la información registrada y previamente analizada. La reflexión debe orientar al docente a identificar fortalezas y aspectos por mejorar en su desempeño pedagógico, estableciendo compromisos de mejora. Con este proceso, se pretende desarrollar en el docente la capacidad de autoevaluación y autorregulación de su labor educativa. El objetivo es que sea autónomo en su reflexión y que sea capaz de transformar su práctica pedagógica elaborando su portafolio personal. Para finalizar la reunión de asesoría, la acompañante propicia en el docente la necesidad de asumir acuerdos y compromisos” (p.19).

Arizola, Torres, & Alberca (2011), señalan que, en la agenda educativa de Latinoamérica, la formación de los docentes ocupa un lugar importante, debido a los docentes desarrollan un rol insustituible en la transformación de la educación, en el cambio de prácticas pedagógicas en el aula, en el uso de recursos didácticos y tecnológicos, en la obtención de aprendizajes de calidad relevantes para la vida, y en la formación de valores de los educandos. (p.12)

Por consiguiente, vemos pertinente el aporte de González (2002), citado por (Soto, 2009), cuando señala al acompañamiento pedagógico, como espacio formación, donde se promueva la reflexión de la práctica educativa, considerado como uno de los ejes fundamentales, por eso se deben impulsar, en las escuelas, los espacios de formación, confrontación y reflexión crítica.

1.3.7. Técnicas del acompañamiento pedagógico

Las técnicas de acompañamiento son estrategias para optimizar el funcionamiento de la calidad educativa, ya que con ellas se puede ver el desempeño del docente y de manera oportuna tener información para tomar decisiones sobre la mejora del desempeño docente y el proceso enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo al MINEDU (2014); Araujo (2010); Dousdebis (2010), citado por (Mayorga, 2016), las técnicas de acompañamiento pedagógico se clasifican en:

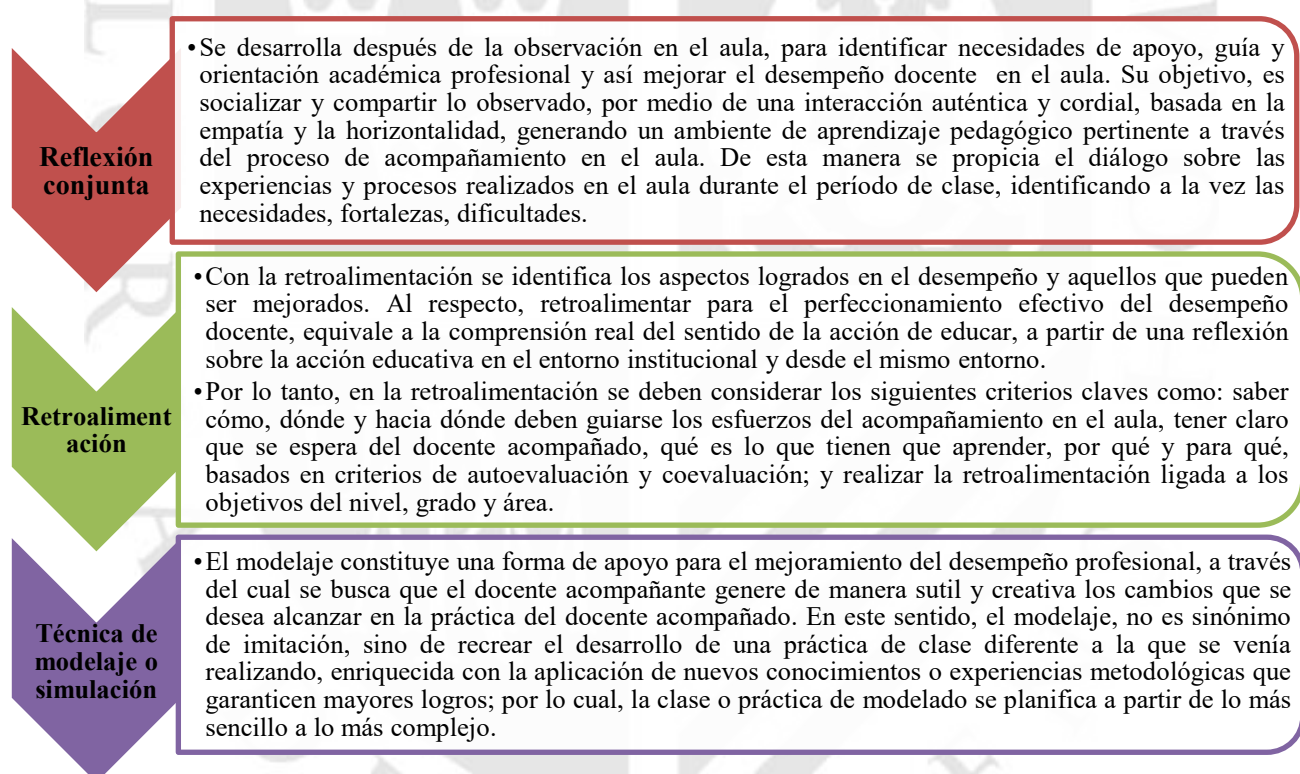


Figura 6: Técnicas del acompañamiento pedagógico.

Fuente: Araujo, 2010; Dousdebis, 2010, citado por Mayorga, 2016) Adaptación propia, julio 2018.

1.3.8. Estrategias formativas del acompañamiento pedagógico

Es importante señalar que para realizar el acompañamiento pedagógico hay formas de intervención, y al hablar de formas de intervención nos referimos a las estrategias que se usan en el acompañamiento, las cuales según el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2008), son definidas como “el conjunto de acciones que se realizan para garantizar el logro de objetivos” (p.13).

Si bien es cierto que existen diversas posturas sobre el concepto de estrategias, la que ofrecemos a continuación recoge el proceso formativo, en el contexto de un sistema de formación continua del docente, para ello es necesario combinar varias estrategias formativas para que ayuden a mejorar las prácticas pedagógicas.

Al respecto Ferrer (2018); MINEDU (2014); MINEDU (2013-2014); Rodríguez, Leyva, & Hopkins (2016); Esteban, et al (2013), proponen estrategias formativas que se describen en el siguiente esquema:



Figura 7: Estrategias del acompañamiento pedagógico

Fuente: (Ferrer, 2018; MINEDU, 2014 a; MINEDU, 2013-2014; Rodríguez, Leyva, & Hopkins, 2016; Esteban, et al, 2013) Adaptación propia, julio 2018

a. Visitas en aula

Se refiere al proceso de acompañamiento al docente durante y después del desarrollo de la sesión de aprendizaje. Se trata de un proceso de intercambio profesional, permanente y personalizado a cargo del acompañante pedagógico, que parte de un diagnóstico basado en la realidad del aula, y a partir del diálogo reflexivo se orienta a la construcción de nuevos saberes pedagógicos desde la reflexión crítica de la práctica pedagógica.

Esta estrategia se sustenta en el enfoque crítico reflexivo, por ello, en su diseño y desarrollo, el docente acompañado debe ser reconocido como sujeto de formación que aporta a la construcción del saber pedagógico desde su experiencia y saberes previos en un contexto particular; a partir de la reflexión crítica sobre su práctica pedagógica.

b. Pasantías

Según su definición consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinadas estrategias. También se organizarán visitas de interaprendizaje entre docentes de diferentes escuelas, con el propósito de aprender de manera directa a partir de la observación del desempeño de sus colegas, así como de los productos obtenidos y las lecciones aprendidas gracias a la innovación.

En este sentido, dentro del proceso de acompañamiento se observa el uso de estrategias cognitivas, como es el caso del modelaje metacognitivo que permite al docente acompañado apropiarse de una guía para la toma de decisiones acorde con cada tarea de su labor pedagógica. (Badía & Monereo, 2004)

c. Grupos de interaprendizaje (GIA)

Es considerado otra de las estrategias formativas, es un espacio del intercambio de experiencias pedagógicas a partir de las necesidades que surgen de la práctica pedagógica observada en el aula. Estas necesidades son trabajadas a partir de la reflexión sobre la propia práctica para plantear propuestas y soluciones frente a situaciones de aula y de la cultura escolar que no promueven aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Asimismo, constituyen una de las estrategias fundamentales para la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje y para el logro de los propósitos del acompañamiento pedagógico.

d. Talleres de actualización

Son espacios de formación continua, a través de reuniones periódicas de formación teórico-práctica y reflexión dirigidas a los docentes acompañados, con la finalidad de actualizar sus conocimientos vinculados a diversos temas pedagógicos de interés, previamente identificados y consensuados con los organizadores. Es una estrategia formativa que propicia la reflexión teórica acerca de la práctica del docente y del director para fortalecer las competencias de ambos actores.

Por consiguiente, las estrategias formativas que se señalan en la investigación son a partir de situaciones reales que refieran a las prácticas pedagógicas; a partir de ellas el docente desarrollará procesos de reflexión crítica sobre sus propias experiencias en la cotidianidad del aula y en la escuela. (Ministerio de Educación 2018)

1.3.9. Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico, es la estrategia de formación que busca implementar los cambios necesarios para forjar de manera progresiva la autonomía profesional e institucional. Por lo tanto, el plan de acompañamiento es el documento de gestión de la formación en servicio en la institución educativa, que compromete la participación y el liderazgo del equipo directivo de la institución. (Ministerio de Educación, 2018)

Cabe señalar, que el Ministerio de Educación, a través de las normativas vigentes establece que en las instituciones educativas tanto públicas como privadas se implemente el Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, como un instrumento de gestión, con la finalidad de mejorar en forma sistemática y continua la práctica pedagógica desarrollada por los docentes y así garantizar la calidad del servicio educativo. (Ministerio de Educación, 2016)

El monitoreo y acompañamiento pedagógico, tal como se definió anteriormente, es un sistema y un servicio que realiza el directivo para mejorar las capacidades y actitudes de los docentes, con el propósito de que mejoren su desempeño profesional, logren mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes y hagan una gestión más eficaz y eficiente. Esto no se puede lograr sin un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en las necesidades y demandas que detectamos a través del levantamiento de la línea de base y de las visitas, diálogos y talleres que compartimos con los docentes comprometidos en los procesos de innovación y que constituyen nuestra meta de atención. (Rimari, 2009)

En este contexto, el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico es una herramienta de planificación que debe ayudar a los responsables de la gestión pedagógica en el mejoramiento del servicio educativo y la calidad de los aprendizajes, es decir a la previsión de acciones para la orientación, coordinación y verificación del proceso de enseñanza y aprendizaje, pero debe partir siempre de la motivación y el respeto hacia el

docente.

Es, además, un instrumento de planificación que busca profundizar en los docentes el conocimiento, las destrezas y habilidades para mejorar el aprendizaje en los estudiantes, por tanto, contribuye a la orientación de los procesos pedagógicos como dominio elemental de los responsables de la gestión pedagógica. Para su elaboración o planteamiento de acciones estratégicas que se ejecutarán a lo largo del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, es imprescindible partir de un diagnóstico pedagógico de la institución educativa.

a. Importancia del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico

El plan es importante porque se definen las necesidades formativas de los docentes y las potencialidades comunes de la I.E., para luego priorizadas y ser atendidas con las estrategias formativas; y lograr la autonomía institucional, de esta manera la elaboración del plan radica fundamentalmente en las siguientes razones:



Figura 8: Importancia del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico
Fuente: MINEDU, et al (2018) Adaptación propia, julio 2018.

1.4. Desempeño docente

En revisión de la bibliografía relacionada con el tema de este estudio, el desempeño docente, es un tema de creciente interés e importancia para la política educativa, en este contexto, hay una preocupación por hacer del desempeño docente una práctica efectiva que redunde positivamente en los aprendizajes de los estudiantes, en este sentido el mejoramiento del desempeño docente constituye una necesidad compartida por los sistemas educativos en diversos partes del mundo.

1.4.1. Definición del Desempeño Docente

El concepto del desempeño docente es muy amplio y está caracterizado de diversa manera por los distintos autores que lo tratan.

Hattie & Anderman (2013) citado por (Gil, 2017), en el ámbito escolar, el docente constituye un elemento clave para propiciar una enseñanza de calidad y lograr el aprendizaje del alumnado. Su formación, actitudes, concepciones sobre la enseñanza y desempeño docente se encuentran vinculados al rendimiento educativo.

Existen diversas definiciones sobre el desempeño docente. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2005), define que el desempeño docente, desde una visión renovada e integral, puede entenderse como:

“El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, la disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impacta la formación de los alumnos, participar en la gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias habilidades para la vida” (p.11).

Otra definición dada por Montenegro (2003), señala que el desempeño del docente “se entiende como el cumplimiento de sus funciones; el cual se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno que le rodea” (p.18). A su vez, el desempeño docente se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto

socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

Al respecto, Cuenca (2011), señala que:

“El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre la función de los maestros en el éxito educativo. Ha conseguido, también, un lugar especial en las agendas de la investigación educativa sea este desde los estudios sobre la profesión docente o desde aquellos vinculados a la formación y a la evaluación. Esta (re)aparición de la noción de desempeño docente fue debido a los cambios experimentados en los discursos sobre el magisterio, a inicios de la década pasada” (p.11).

Díaz, Barriga & Hernandez (2002), manifiestan que el desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, el docente en el aula de clase como profesional de la educación, asimismo incluye el uso de la tecnología, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo el conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Chiroque (2006), sostiene que el desempeño docente se refiere a las prácticas que ejercen los docentes, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo, propone que el docente considera las siguientes categorías el manejo cognitivo, el manejo de formas de operar y los comportamientos.

Díaz (2010) citado por Oscco (2015), afirma que el desempeño del docente incluye:

“La participación en órganos colegiados; la participación en actividades complementarias y extracurriculares planificadas por el centro; y la participación en el desarrollo de los programas docentes que planifica el centro y que se incluyen en el plan anual. La práctica docente es la actividad que el docente desarrolla dentro del aula y que incluye las relaciones con los alumnos, la organización de la enseñanza, el clima de aula, las relaciones con los padres y la atención a la diversidad en el grupo de alumnos” (p.35).

En otras palabras, la confianza de los docentes en lo que saben y hacen diariamente en los contextos educativos, es de gran trascendencia para que los procesos educativos aseguren la calidad de la enseñanza, y el logro del aprendizaje en los

estudiantes. Asimismo, los docentes, que tienen una alta confianza y opinión de eficacia personal, se mostrarán preocupados por suscitar el aprendizaje en los estudiantes, y esperarán lo mejor de ellos. Al contrario, docentes que dudan de sus capacidades, y están inundados por representaciones negativas del proceso educativo y de sus estudiantes, socavarán la motivación intrínseca y extrínsecas de los últimos (Pintrich & Schunk, 2006).

Adicionalmente, según la concepción de Espinoza, (2014), el desempeño docente tiene una estrecha relación con la calidad y la eficiencia con que el docente cumple sus labores, entre ellas:

“Propiciar un ambiente favorable de trabajo donde los estudiantes se sientan bien, mantengan buenas relaciones interpersonales, puedan expresar sus ideas y sentimientos sin temores y puedan participar activamente; planificar y preparar las actividades de enseñanza-aprendizaje constructivistas, decidiendo lo que va a ser enseñado, cuándo, cómo, dónde y con qué hacerlo, las que además de motivar al estudiante hacia el aprendizaje le permitan afianzar los conocimientos” (p.7).

Por un lado, varias investigaciones hasta ahora señalados permiten llegar a la conclusión de que el desempeño docente se refiere a la capacidad para llevar a cabo, de manera competente, las funciones inherentes al desarrollo de su práctica pedagógica y de manera más concreta al ejercicio de la docencia. Así mismo, con una visión integrada y renovada, puede entenderse como el proceso de desarrollo de sus habilidades, competencias y capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad por la mejora de la calidad educativa.

Por otro lado, la mejora del desempeño docente será factible en la medida que el acompañamiento pedagógico y los programas de formación continua se orienten a la construcción de competencias profesionales, entendidas esencialmente como un saber actuar, lo cual exige reflexión y deliberación permanente de la práctica pedagógica del docente.

Asimismo, el desempeño del docente siempre se ve influido por diversos factores, algunos relacionados al docente que tiene que ver con la manera cómo éste diseña e implementa la enseñanza. Pero, hay otro factor importante que influye en el desempeño docente, es el monitoreo y acompañamiento que realiza el director al docente en su práctica pedagógica. Pero, determinar cuánto influye cada uno de estos factores en

el desempeño docente es una cuestión compleja y controversial de acuerdo a cada realidad.

En definitiva, es importante reconocer que los diferentes abordajes teóricos, coinciden, en señalar que el docente cumple un rol protagónico en la mejora de los aprendizajes y el cambio educativo. Lo que queda claro, es que la acción del docente influye directamente en el aprendizaje del estudiante, por otro lado, la eficacia docente se expresa en la calidad del desempeño.

Por ello podemos señalar que el desempeño docente tiene estrecha relación con la calidad y eficacia con que el docente cumple sus funciones, entre ellas: propiciar un ambiente favorable de trabajo, donde todos los estudiantes se sientan bien, mantengan buenas relaciones interpersonales, puedan expresar sus ideas y sentimientos sin temores y puedan participar activamente; planificar y preparar las actividades de enseñanza-aprendizaje. Todas estas funciones básicas y otras complementarias permiten obtener resultados satisfactorios, esto si son cumplidos con idoneidad, responsabilidad, eficacia, habilidad, competencia. (Espinoza, 2014)

1.4.2. El Marco de Buen Desempeño Docente

En este apartado se investigará sobre el Marco de Buen Desempeño Docente con la finalidad de profundizar la variable de estudio el desempeño docente. Durante estos últimos años, diversas investigaciones señalan que las mayores demandas y exigencias sociales sobre la calidad de la educación han aumentado las expectativas sobre el desempeño de los profesores de Educación Básica.

En este contexto Vázquez, Cordero, & Leyva (2014), afirman que:

“Una de las tendencias de los sistemas educativos para fortalecer la profesión docente ha sido la elaboración de marcos para la enseñanza o criterios de desempeño profesional, que sirven como base para la formación inicial y continua, la evaluación de la práctica y la definición de la identidad docente. Al respecto, diversos países han establecido sus marcos a partir del consenso entre docentes, investigadores y autoridades educativas” (p. 2).

Al respecto, para profundizar el tema de investigación abordaremos algunos de los modelos de desempeño docente. Tal es el caso de las propuestas de Mcber, (2000), de

la OCDE, (2001) y de Valdés, (2004), como se muestran en la figura Nro. 10. En estos modelos, las relaciones interpersonales que establecen los docentes con sus estudiantes, con los padres, con los directivos y con sus colegas docentes forman parte de las más importantes dimensiones del desempeño docente.

Tabla 3:
Modelos de desempeño docente

Dimensiones del Desempeño	Modelos/Autores		
	Valdés (2000)	McBer (2000)	OCDE (2001)
	Capacidades pedagógicas	Profesionalismo	Conocimiento del contenido
	Emocionalidad	Pensamiento	Conocimiento del aprendiz
	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	Planificación y fijación de expectativa	Motivación del aprendizaje
	Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad	Liderazgo	Conocimiento del aprendizaje
	Resultados de su labor educativa	Relaciones con los demás	Conocimiento sobre los recursos y tecnologías del currículo
			Conocimientos sobre la colaboración
			Capacidad de reflexionar

Fuente: (Mcber, 2000; OCDE, 2001; Valdés, 2004) adaptado por (Ortiz, 2015, p. 21)

Siguiendo esta misma línea, otro caso particular es el modelo del Marco de la Buena Enseñanza de Chile, en este modelo, el desempeño docente está centrado en la práctica pedagógica y didáctica dentro del aula. Así, las cuatro áreas que definen principalmente el desempeño docente son la preparación de la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y las responsabilidades profesionales.

En general, un buen docente es el que reconoce que su tarea es el logro de aprendizaje de sus estudiantes y está comprometido con esa tarea; aquel que logra que sus estudiantes se involucren con su aprendizaje.

Tabla 3:
Modelo chileno del marco de la buena enseñanza

Marco de la Buena Enseñanza (Chile, 2003)	Dimensiones del Desempeño
	Preparación de la enseñanza
	Ambiente propicio
	Proceso enseñanza- aprendizaje
	Responsabilidad docente

Fuente: (Ministerio de Educación, 2003) elaborado por (Ortiz, 2015, p. 22)

Al respecto son muchos los autores que, desde distintas perspectivas, se refieren a esta situación. El Ministerio de Educación de Perú, haciéndose eco de esta realidad, ha publicado el Marco de Buen Desempeño Docente (2012), que constituye una herramienta indispensable para orientar diferentes procesos educativos: la formación docente, la capacitación, la evaluación, el monitoreo y acompañamiento.

Asimismo, los marcos de referencia para la docencia y la evaluación de su desempeño son una base para los programas de formación de profesores, así como para el establecimiento de las etapas y requisitos de la trayectoria docente. (Vaillant, 2008)

Cabe señalar, que hay varios modelos de desempeño docente, en la medida que éste es una construcción social, que responde a una visión de la educación, a unas necesidades y a unos intereses. En este estudio, para fines operativos dentro del marco general de lo desarrollado hasta ahora, haremos referencia especial al Marco de Buen Desempeño Docente, que centra su atención en la dimensión profesional del docente dentro del aula y fuera de ella. Este marco contempla cuatro dominios, nueve competencias que a su vez contienen cuarenta desempeños.

1.4.3. Dominios, competencias y desempeños priorizados del marco del Buen Desempeño Docente

En este contexto de la investigación se va a considerar para el proceso de acompañamiento pedagógico los siguientes desempeños en los docentes de aula.

A continuación, se muestra en el esquema los Dominios, Competencias y Desempeños priorizados en la cual se enfocará la investigación de la variable:

Tabla 5:
Dominios del marco para la enseñanza y sus componentes.

Dominios	Competencias	Desempeños
I Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Competencia 2: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	1. Planifica el proceso de enseñanza y aprendizaje de corto plazo considerando las necesidades de aprendizaje de los estudiantes sus características y su contexto.
		2. Plantea situaciones significativas que demandan resolver un problema o enfrentar un desafío en la unidad didáctica, a fin de promover el desarrollo de las competencias

		3. Diseña sesiones de aprendizaje que presentan coherencia entre, el conjunto de actividades y los propósitos de aprendizaje de la sesión, y entre estos y la unidad didáctica correspondiente.
II Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	Competencia 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.	4. Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes contribuyendo al desarrollo de su autorregulación en beneficio de la convivencia democrática.
		5. Construye relaciones respetuosas con sus estudiantes haciendo uso de un lenguaje verbal y no verbal que denota consideración hacia ellos, a fin de generar un clima afectivo positivo en el aula
	Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.	6. Desarrolla situaciones de aprendizaje que promuevan el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico.
	Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.	7. Plantea evidencias de aprendizaje apropiadas para los criterios de evaluación definidos en la unidad didáctica.
III Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.		8. Retroalimenta a los estudiantes para que identifiquen lo que han logrado, así como la distancia que existe entre ese nivel de logro y el nivel esperado y lo que necesitan para mejorar
	Competencia 6 Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así pueda generar aprendizajes de calidad.	9. Utiliza la estrategia de escucha activa para comunicarse efectivamente con sus colegas en espacios de trabajo colaborativo.
IV Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	Competencia 8 Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.	10. Reconoce qué características personales propias facilitan u obstaculizan el trabajo colaborativo en la escuela (GIA, RTC) y con sus propios estudiantes.
	Competencia 9 Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	11. Sistematiza su experiencia de reflexión sobre la práctica pedagógica y comparte sus lecciones aprendidas

Fuente: Perú, Ministerio de Educación (2012, p.22-23) Adaptación propia, julio 2018.

1.4.4. Dominios del Desempeño Docente.

El dominio, se refiere a un ámbito de la práctica docente donde se agrupa una serie de desempeños profesionales que se asocian con el aprendizaje de los estudiantes, los cuales se relacionan el primero con la preparación para la enseñanza-aprendizaje, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad local, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

De esta manera, los primeros dos dominios del marco se centran en las competencias relacionadas con la preparación y el desarrollo de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Los dos siguientes dominios tienen que ver con competencias del docente fuera del aula. (Ministerio de Educación, 2012, p.18) de los cuáles, para el proceso del monitoreo y acompañamiento, solo se ha implementado instrumentos para los dos primeros dominios y algunos desempeños, dejando de lado los otros dos dominios que son importantes para el desarrollo de la mejora del desempeño docente. Por lo cual, en la línea de la investigación consideramos necesario implementar los cuatro dominios para el acompañamiento pedagógico.

a. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la planificación del trabajo pedagógico mediante la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje, en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo, además, refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2012)

b. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Asimismo, refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes, también incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar. (Ministerio de Educación, 2012)

c. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación del docente en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje.

Asimismo, la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Cabe señalar, a pesar de la importancia que tiene el dominio, se da poco énfasis durante el monitoreo y acompañamiento. (Ministerio de Educación, 2012)

d. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes, además, refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional; también ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social. (Ministerio de Educación, 2012)

1.4.5. Competencias del Docente en el Marco de Buen Desempeño Docente

Siguiendo la línea de investigación, las competencias del desempeño docente es otro aspecto importante para el proceso de monitoreo y acompañamiento.

Cabe señalar, que la competencia, es una zona de intersección en la que actúan los conocimientos y las habilidades para realizar acciones bien fundamentadas y eficaces, la competencia implica reconocer cuál es la acción necesaria para resolver una situación problemática y saber ejecutarla. (Zabalza, 2007)

Asimismo, las competencias representan un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado; los componentes de una competencia son los recursos, movilizados, contexto, finalidad, eficacia e idoneidad. Los desempeños se definen como las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia, se relaciona con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. (Vázquez, et al., 2014)

En este sentido, se busca desarrollar las competencias de los docentes acompañados para fortalecer la gestión de los aprendizajes de los estudiantes. Así, se busca que el docente desarrolle las siguientes competencias de acuerdo al MBDD (2012), desarrollados en la figura 12.

En efecto, todo esto nos lleva a concluir que las competencias profesionales del docente se pueden definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, necesarios para realizar una docencia de calidad.

1.4.6. Evaluación del Desempeño Docente

Estrada, (2013) citado por (Espinoza, 2014), sostiene que “el desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad de un modo concreto y encarnado” (p.7).

Por ello, en el marco de la investigación, es importante desarrollar el tema de la evaluación del desempeño docente en la práctica pedagógica ya que nos permite articular con el proceso del monitoreo y acompañamiento pedagógico. En este sentido, hay

escuelas donde la evaluación cumple una función primordial para la mejora de la calidad educativa y por ende la mejora del desempeño docente; pero, por otro lado, la evaluación del desempeño es visto como una amenaza, ya que lo relacionan con el despido.

Esto coincide con lo expuesto en el informe por la UNESCO sobre Evaluación del desempeño y Carrera Profesional Docente, donde señala que la evaluación a los docentes y el desarrollo de su carrera profesional, son considerados temas que tienen incidencia en su desempeño. En efecto, son varios los países que han avanzado en la instalación de sistemas de evaluación, más allá de los tradicionales mecanismos instrumentados por la supervisión o la inspección escolar. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006)

Si bien es cierto, la evaluación del desempeño, docente es fundamental para el buen desarrollo de las actividades formativas en las escuelas, no debemos olvidar que este proceso no debe tener como objetivo reflejar las limitaciones o deficiencias de los docentes y mucho menos culparlos por el fracaso de todo un sistema educativo como se ha hecho en reiteradas ocasiones, ridiculizando al magisterio.

Por ello, para fortalecer el enfoque de la evaluación en una institución educativa se requiere comprender la concepción que los docentes tienen de la evaluación y el sentimiento que produce la evaluación de su práctica pedagógica. Para que la institución educativa cambie su concepción tradicional y consolide nuevos enfoques de evaluación, y, por tanto, de monitoreo y de acompañamiento, debe contar con un conjunto de condiciones que posibiliten que el docente asuma la evaluación como un proceso natural de su actividad profesional.

Actualmente, diversos autores consideran relevante la evaluación del desempeño docente para mejorar la calidad de los procesos educativos (Martínez, 2016). Sin embargo, en la práctica, con frecuencia la evaluación se queda en el análisis de tareas docentes y no en el desempeño como tal. Además, se orienta poco la evaluación hacia el mejoramiento continuo y el desarrollo del talento del magisterio.

Desde el punto de vista formativo, la evaluación de desempeño docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (MINEDU, 2008, p.10).

Para Valdés (2000), citado por (Ferrer, 2018), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente” (p.22).

Diversos estudios acerca de la evaluación docente coinciden en señalar la importancia que tiene en el desempeño docente; en este proceso de la investigación vemos pertinente el aporte de estos los autores Valdés, (2000); Vaillant, et al., (2008); Mairena, (2015); Guzmán (2018), que presentan los cuatro modelos de evaluación del desempeño docente:

a. Modelo centrado en el perfil del docente

Este modelo consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un docente ideal. Una vez establecido el perfil, se elaboran cuestionarios que se pueden aplicar a manera de autoevaluación, mediante la consulta a los alumnos y otros actores del proceso educativo.

b. Modelo centrado en los resultados obtenidos

La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por los estudiantes. Este modelo sostiene que, para evaluar a los docentes, el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los estudiantes como consecuencia de lo que el docente hace. Pero a la vez se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje, que son en última instancia los que determinan la calidad de los productos de la educación.

c. Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula

Este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del docente que se consideran relacionados con

los logros de los estudiantes. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un clima favorable para el aprendizaje en el aula.

Por otro lado, el peligro que corre este modelo es que no pone de manifiesto la capacidad de los docentes en cuanto a dominio científico y pedagógico, se apoya más en las actitudes de los docentes dentro del aula de clase.

d. Modelo de la práctica reflexiva

La ejecución de este modelo se contempla en una sesión de observación y una conversación reflexiva con la persona que se observa para comentar lo observado y en la que se hacen preguntas encaminadas a descubrir lo significativo y la coherencia de la práctica observada. Una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas conversados y las acciones acordadas en la segunda etapa. Si es necesario y conveniente, en esta etapa se puede hacer una nueva observación con registro.

Por consiguiente, de forma general se puede plantear que no existe un modelo de evaluación que sea mejor que otro. Cada forma de abarcar la evaluación debe basarse en el objetivo principal de la misma y puede resultar factible la combinación entre ellos lo cual posibilita contar con mayores criterios de evaluación y permite que el procedimiento sea más dinámico. Pero este último plantea la necesidad de que un proceso de acompañamiento tiene que estar ligado a mejorar el desempeño de los docentes en su práctica educativa.

1.5. Relación entre monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño docente

En el contexto de investigación, cabe señalar la importancia de la relación que existe entre monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño docente.

Tal como lo señalan los diversos autores, antes mencionados que, si el docente se siente acompañado afectivamente en el centro educativo, probablemente aumentará su motivación y mejorará su desempeño. Para esto, el directivo tendrá que ir más allá de su labor administrativa, y generar espacios de conversación y confianza en los docentes de

aula, así como tiempos para que expresen sus necesidades tanto personales como profesionales. (Majluf & Hurtado, 2008)

Al respecto, en el Marco del Buen Desempeño Directivo (Dominio 2, Competencia 6, Desempeño 20) se sustenta “la tarea pedagógica del directivo a través de un proceso de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, desde un enfoque crítico-reflexivo y colaborativo, fortaleciendo las competencias y capacidades del docente para el mejor desempeño de su trabajo pedagógico” (MINEDU, 2015, p.43).

En este sentido podemos señalar, que existe una relación constante entre el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño docente ya que se desarrolla a partir de un conjunto de acciones que implican la observación participativa y reflexiva mediante el cual se registra información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos que ocurren en el aula y de las condiciones que intervienen en el proceso de aprendizaje. Mediante la Observación se registran los hechos ocurridos en la interacción docente.

A modo de conclusión, podemos entonces afirmar que el monitoreo y el acompañamiento pedagógico son estrategia formativa del docente en servicio que pueden asumirse como parte de una misma dinámica. En este sentido el monitoreo y acompañamiento, son acciones complementarias, mientras el monitoreo proporciona información de los procesos pedagógicos, el acompañamiento permite que el docente identifique las fortalezas y debilidades de su práctica a partir de esta información, por lo tanto, si influye en la mejora del desempeño docente.

Con este proceso, se pretende desarrollar en el docente la capacidad de autoevaluación y autorregulación de su labor educativa, el objetivo es que sea autónomo en su reflexión y que sea capaz de transformar su práctica pedagógica.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLOGICO

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.532).

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación según su finalidad se puede tipificar la investigación social como básica, que tiene por finalidad la mejor comprensión y conocimiento de los fenómenos sociales. Es básica porque es el fundamento de toda otra investigación, es decir que forma la base de otras investigaciones, basándose fundamentalmente en conocer y explicar cómo ocurren los fenómenos u hechos sociales (Sierra, 2001, p.32).

2.2. Enfoque metodológico de la investigación

La investigación adopta el método mixto, porque representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Se caracteriza por la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, a varios niveles, de manera simultánea o en diferentes secuencias, a veces se combinan y transforman los dos tipos de datos para arribar a nuevas variables y temas para futuras pruebas o exploraciones (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p.534-549).

2.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación en el enfoque mixto se deriva de esquemas concurrentes, secuenciales, de integración y transformación; de manera que se considera el diseño Transformativo Secuencial (DISTRAS), el cual incluye dos etapas de recolección de datos, la prioridad y fase inicial puede ser cuantitativa o cualitativa, o bien otorgarles a ambas la misma importancia y comenzar por alguna de ellas. Los resultados de la etapa cuantitativa y cualitativa son integrados durante la interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.551-558). De tal forma que el diseño está representado en el siguiente esquema:



Fuente: Esquema de Diseño Transformativo Secuencial [DISTRAS] (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p.551).

El estudio para alcanzar su objetivo, en la interpretación de los resultados se hace la interpretación de los resultados del cuestionario, el análisis documental y las entrevistas realizadas a las directoras y docentes de ambas instituciones educativas mercedarias. Alcanzando la secuencia del Diseño Transformativo Secuencial, considerando primero el análisis cuantitativo, respecto como se realiza el monitoreo y acompañamiento, secuencialmente se integra la parte cualitativa, que son los resultados de la revisión documental y finalmente se relaciona con la opinión de los entrevistados, lo cual se muestra en análisis e interpretación de los resultados.

2.4. Objetivos de la investigación

2.4.1. Objetivo general

Caracterizar la influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima.

2.4.2. Objetivos específicos

- Describir las características del monitorio efectuado por el director.
- Describir las características del acompañamiento efectuado por el director.
- Describir las características del desempeño docente
- Determinar la relación existente entre el monitoreo en el desempeño docente.
- Determinar la relación existente entre el acompañamiento y el desempeño docente.

2.5. Variables y dimensiones de estudio

2.5.1. Variable monitoreo

Para la presente investigación tomamos la definición de monitoreo dado por Guerrero, et al (2016b), monitorear la práctica docente consiste en construir acuerdos previos entre docentes y directivos sobre los criterios y los medios en base a los cuales se va a recoger información sobre su quehacer pedagógico en el aula, además consiste en tomar acuerdos sobre el uso de esa información, previniendo toda clase de aprensiones, pues se trata de hacer seguimiento a un conjunto de decisiones dirigidas a mejorar su desempeño.

2.5.2. Variable acompañamiento pedagógico

En esta investigación definimos el acompañamiento pedagógico que es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, que promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir de

la reflexión crítica y la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios en su quehacer pedagógico. (RSG N° 008-2017 Norma que modifica la RSG N° 008-2016)

2.5.3. Variable desempeño docente

Tal como señala Subaldo (2012), el desempeño docente es la capacidad para llevar a cabo, de manera competente, las funciones inherentes al desarrollo de su actividad educativa y de manera específica, al ejercicio de la docencia. Y al mismo tiempo, como el proceso de desarrollo de sus habilidades, competencias y capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los agentes sociales que intervienen en la formación de los estudiantes.

2.6. Población y muestra

La población se define como el conjunto de todos los individuos en los que se desea estudiar los fenómenos; por otro, es un conjunto finito o infinito de personas, cosas, elementos que presentan características comunes (Triola, Estadística, 2004). El tipo de unidad muestral seleccionado para el estudio es el **no probabilístico por conveniencia**. Esta técnica, establece que los sujetos a ser seleccionados deben cumplir algunas características, donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. El proceso de selección de la muestra está dado por cada institución educativa Mercedaria, en donde cada sujeto es seleccionado independientemente de los otros miembros de la población (Bisquerra, 2004 y Gabaldón, 2001).

Para la investigación fueron seleccionados dos Instituciones Educativas Mercedarias de Lima, del nivel primaria y secundaria con características diferentes de gestión: la Institución Educativa Particular “María de las Mercedes” es de gestión privada, ubicada en el distrito de Miraflores, ha obtenido, la acreditación y certificación internacional de la calidad educativa en convenio Perú – México.

Y la institución educativa parroquial “Nuestra Señora de las Mercedes”, es de gestión mixto por convenio, está ubicado en el cercado de Lima Barrios Altos, es una institución que acoge a la población más vulnerable de su entorno.

Se representa la población y muestra que se utilizará en el estudio de las dos instituciones educativas Mercedarias (Ver Cuadro 6 y Cuadro 7).

Se tiene como unidad de estudio a los directores, coordinadores y docentes del nivel primaria y secundaria, teniendo como criterio para la selección de los docentes que sean nombrados o 2 años mínimo de permanencia como contratados, asimismo, que sean docentes con carga horaria completo, la cual corresponde a la Institución Educativa Privada María de las Mercedes – Miraflores que asciende a un total de 37 individuos y la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos Lima, quienes están conformadas por el director, que hacen un total de 35 individuos, en total se tiene a 72 individuos que conforman la población de estudio. A continuación, se muestra detalladamente la cantidad por cada institución educativa.

Tabla 4:

Número de directivos y docentes de la Institución Educativa Privada María de las Mercedes – Miraflores y la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos Lima

Actores	Instituciones Educativas		Total	Porcentaje
	María de las Mercedes – Miraflores	Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos Lima		
	Cantidad	Cantidad		
Directora	1	1	2	3%
Coordinadores por nivel de primaria y secundaria	2	2	4	6%
Docentes del nivel primaria	12	12	24	33%
Docentes del nivel secundaria	22	20	42	58%
Total	37	35	72	100%

Fuente: Ministerio de Educación: Estadística de la Calidad Educativa, 2018.

En el caso de la unidad de análisis muestral la cual está conformada por los docentes directivos y docentes aula de la Institución Educativa Privada María de las Mercedes – Miraflores y la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos Lima, de tal forman que están caracterizados de la siguiente forma:

Tabla 5:

Directivos y docentes de la Institución Educativa Privada María de las Mercedes – Miraflores y la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos Lima

Actores	Instituciones Educativas		Total	Porcentaje
	María de las Mercedes – Miraflores	Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos Lima		
	Cantidad	Cantidad		
Directora	1	1	2	3%
Coordinadores por nivel: primaria y secundaria	2	2	4	6%
Docentes del nivel primaria	12	12	24	36%
Docentes del nivel secundaria	15	15	30	45%
Total	30	30	60	90%

Nota: La muestra está constituida por un total de 60 docentes, de ambas instituciones educativas mercedarias, caracterizadas en la tabla 7.

2.7. Técnicas e instrumentos de investigación

2.7.1. Fase cuantitativa

Para medir los datos cuantitativos, se aplicaron encuestas a 60 docentes entre directivos y docentes del nivel primaria y secundaria de las dos instituciones educativas Mercedarias Misioneras de Lima, a través de un cuestionario virtual diseñado teniendo como referencia instrumentos similares de otros estudios. Esta técnica de encuesta fue usada ya que se requería la recolección de los datos cuantitativos de una muestra representativa de los directivos y docentes de las instituciones educativas en período corto. (Murillo, 2008)

El cuestionario constó de tres partes: la primera parte tiene como objetivo medir en que consiste el monitoreo, la segunda parte obtener información como se da el acompañamiento pedagógico, que estrategias y técnicas utilizan los directivos para para los dos ejes del acompañamiento y la tercera parte medir el desempeño docente. (ver anexo)

La primera parte del cuestionario consta de unas preguntas iniciales de datos personales de los docentes. La segunda parte, consta de 30 preguntas divididos en 10 tópicos (sub variables de cada variable de estudio) de los cuales 27 preguntas cerradas para esto los docentes tuvieron que contestar las preguntas con base a una escala de Likert que mide la frecuencia de uso de la siguiente manera: siempre, algunas veces, nunca, alta, mediana, actualizados, medianamente actualizados y poco o nula y 3 preguntas abiertas,

en las cuales los directivos y docentes deben escribir sus apreciaciones de acuerdo a la pregunta.

Para la recolección de datos las siguientes técnicas de recolección de datos y los instrumentos de investigación necesarios.

2.7.2. Técnica de la encuesta

De acuerdo con Bernal (2010) la encuesta es definida como “una técnica de recolección de información y se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p.194). La encuesta será aplicada a los directivos y docentes de las instituciones educativas a investigar.

2.7.3. Instrumentos de investigación

Los instrumentos que fueron utilizados en la investigación fueron los siguientes:

Variables	Técnicas	Instrumentos
Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Documental - Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de monitoreo - Ficha de cotejo - Guía de entrevista personal
Acompañamiento pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Documental - Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de acompañamiento pedagógico - Ficha de cotejo - Guía de entrevista personal
Desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Documental - Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de desempeño docente - Ficha de cotejo - Guía de entrevista personal

De manera que los instrumentos a utilizar en las tres variables como se observa corresponden al cuestionario, la ficha de cotejo y la guía de entrevista personal.

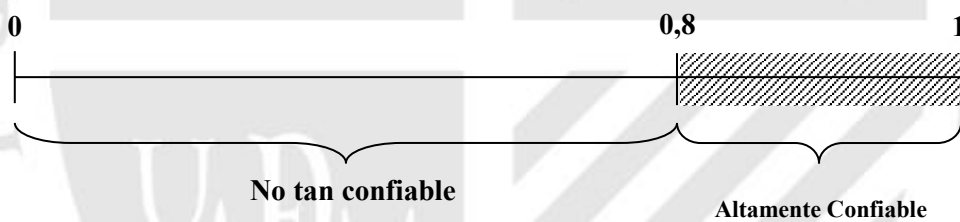
2.8. Validación de instrumentos

Una vez diseñado los instrumentos se buscó su validación. Para el juicio de expertos, se solicitó a dos expertos en la línea de investigación con grado de magister o

doctor y que laboren en las universidades del país. A ellos se les solicitó la evaluación de cada uno de los ítems de los instrumentos (ver anexo 8) aunque se sugirieron algunos cambios, sobre todo en la entrevista. Una vez obtenidas las evaluaciones de los instrumentos, se realizaron los cambios de algunas preguntas según lo recomendado por los jueces. De tal forma que los instrumentos de la investigación cuentan con la validación de expertos.

Para establecer la fiabilidad de los instrumentos se realizará la validación métrica de los instrumentos, específicamente del cuestionario, mediante el Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, el cual será procesado en el paquete estadístico SPSS, para lo cual se especifica el procedimiento para la medición del índice de consistencia interna.

Para establecer la fiabilidad del cuestionario, este debe presentar un valor mayor o igual a 0,8; lo cual indica que el instrumento que se está evaluando presenta fiabilidad.



El cálculo del índice de confiabilidad será realizado mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right|$$

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza total

Realizándose el análisis respectivo mediante la varianza de los ítems al instrumento aplicado, que corresponde a cada variable, por el total de ítems que específicamente son 30 pero con varias alternativas o segmentaciones internas que hacen

un total 59 ítems. De los resultados procesados en el paquete estadístico SPSS, se tienen los siguientes resultados:

Resumen de procesamiento de casos			
		n	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

El análisis de la fiabilidad se realiza con el total de docentes encuestados. El resultado final es:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,810	59

Se observa que el valor de Alfa de Cronbach es mayor a 0,8 lo cual indica que el cuestionario es ALTAMENTE CONFIABLE.

Una vez valido el instrumento, se solicitó el permiso correspondiente (ver anexo) y se coordinó con las dos directoras de las instituciones educativas para la aplicación del instrumento, se le explicó que la encuesta va a ser virtual y anónima, para ello, se pidió los correos de cada docente para enviarles un mensaje de motivación solicitándoles su apoyo en este proceso de investigación y explicarles en qué consistía la encuesta.

De esta manera, se realizó la aplicación del instrumento a un total de 6 directivos y 54 docentes en los niveles de primaria y secundaria de las dos instituciones educativas Mercedarias de Lima. La investigadora estuvo atenta a cualquier consulta sobre alguna pregunta vía correo.

2.9. Técnicas de análisis de la información

Los resultados obtenidos de la recolección de los datos mediante la aplicación de encuestas con sus respectivos ítems y según los objetivos de la investigación, estos fueron procesados en relación al diseño y propósito de la investigación, para lo cual se

contó con el paquete estadístico denominado SPSS y las hojas de cálculo en Excel, en el caso de las variables monitoreo, acompañamiento pedagógico y desempeño docente, y se procedió el procesamiento de la siguiente manera:

a) Descriptivos de cada variable cualitativa o categórica

Del procesamiento de los datos, se realizó el análisis mediante la organización respectiva, para mostrar el comportamiento cualitativo de las variables, mediante tablas de frecuencias que se describen mediante las frecuencias absolutas (f_i) y relativas en porcentaje ($ni\%$).

b) Pruebas de hipótesis

Para aceptar o rechazar la hipótesis nula o también conocida como hipótesis del investigador, esta fue llevada a prueba mediante el contraste estadístico Chi cuadrado de Pearson, la cual realiza el análisis de la frecuencias observadas y esperadas, de tal forma que evalúa si existe dependencia o independencia de variables (Triola, 2004).

Para la aplicación de la prueba estadística se deben cumplir los siguientes supuestos:

Los datos muestrales se seleccionan aleatoriamente.

1. Se acepta la hipótesis del investigador si las frecuencias de las filas demuestran dependencia, caso contrario se acepta la hipótesis nula.
2. La frecuencia esperada en cada caso de las celdas de la tabla de contingencia debe ser al menos 5, lo cual no aplica a la frecuencia observada, además no es necesario la aplicación de la prueba de distribución normal.

La fórmula del estadístico de contraste para una prueba de independencia o Chi cuadrado de independencia es:

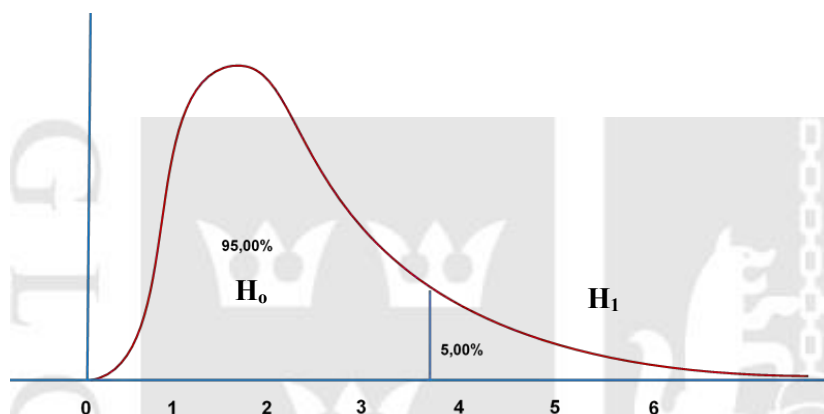
$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(fo_{ij} - fe_{ij})^2}{fe_{ij}}$$

fo_{ij} : Frecuencia observada

E_{ij} : Frecuencia esperada

χ^2 : Resultado del valor de Chi cuadrado

Distribución de Chi cuadrado:



De manera que se debe cumplir la siguiente condición para aceptar o rechazar la hipótesis del investigador H_1 .

H_0 : Parámetro independiente χ^2 calculado es **menor** que χ^2 crítico.

H_1 : Parámetro dependiente χ^2 calculado es **mayor** que χ^2 crítico.

El punto crítico de Chi cuadrado está fundamentado según la tabla de distribución de Chi cuadrado según los grados de libertad y nivel de significancia. Dicha tabla de distribución se encuentra en el anexo de la investigación.

2.10. Fase cualitativa:

2.10.1. Técnica documental

La investigación documental es el estudio de los documentos que se derivan del proceso de la investigación científica y permite referir y citar investigaciones realizadas en otras partes del mundo que aporten información a la investigación para la cual fueron consultados (Chong de la Cruz, 2007). La cual será aplicada a los directores a fin de conocer si se cuenta con la documentación pertinente para el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico de las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima y su influencia en el desempeño docente.

2.10.2. Técnica de la entrevista

Se utilizó la técnica de la entrevista semi estructurada, esta técnica permite a partir de un cuestionario base, que el entrevistado y entrevistador, entablen un diálogo que permita conocer a profundidad las percepciones y conocimientos del actor frente a un entorno, realidad o problema y a través de esta técnica podemos investigar, indagar, conocer y analizar todo lo relacionado con el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño docente en especial la correlación entre las tres variables

En esta fase se elaboró la Guía de revisión documental y se aplicó la ficha de cotejo (ver anexo 9) para lo cual se solicitó a las directoras los documentos de gestión y un espacio en el colegio para la revisión y la investigadora se comprometió a que toda información será exclusivamente para fines de la investigación.

Luego una vez obtenidos y procesados los datos cuantitativos, se analizaron los resultados más resaltantes para diseñar una Guía de entrevista personal con la cual se pudieran conocer las percepciones y opiniones de los directivos y docentes con el objetivo de profundizar algunas preguntas sobre el tema de investigación. Esta guía de entrevista tuvo un total de 15 preguntas abiertas y fue aplicada por medio de entrevista semiestructurada a un total de 12 docentes, utilizando un muestreo no probabilístico, a través de la selección intencional de los sujetos. De esta manera, los docentes fueron seleccionados con mayor tiempo de servicio y años de experiencia. Cada entrevista fue realizada personalmente y grabada por la investigadora, en un lugar privado para garantizar la comunidad del docente, previa autorización de la institución educativa. (ver anexo 7)

En la fase cualitativa, tal como señala Bisquerra (2014) que las entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas, permiten, “ir construyendo un conocimiento holístico y comprensivo de la realidad” (p.337) Los datos obtenidos se transcribieron y luego fueron reducidos y ordenados sistemáticamente. De esta manera, los datos sirvieron para hacer un análisis a profundidad de algunas preguntas de la encuesta.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo III se presentan los resultados de ambas fases de manera secuencial, partiendo de la descripción y discusión de los datos cuantitativos y complementando con los resultados cualitativos según sea necesario.

3.1. Análisis de los resultados

Los hallazgos del trabajo de campo, que son producto de los datos recolectados, procesados, analizados e interpretados de los instrumentos de la investigación, cuya presentación está orientada a alcanzar el objetivo de la investigación.

3.1.1. Resultados de la caracterización del monitoreo realizado por el director y coordinadores

Tabla 6:
Frecuencia del monitoreo al personal docente por parte del director y coordinadores en las instituciones educativas

Distribución de la frecuencia del monitoreo	Institución Educativa			
	Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos		María de las Mercedes - Miraflores	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	1	3,3%	1	3,3%
Quincenal	1	3,3%	0	0,0%
Mensual	11	36,7%	23	76,7%
Semestral	17	56,7%	4	13,3%
Anual	0	0,0%	2	6,7%
Total	30	100,0%	30	100,0%

Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

Los resultados de la frecuencia del monitoreo realizado por el director y coordinadores es diferente la forma en como lo realizan en cada institución educativa, de tal forma que la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores realiza con mayor frecuencia el monitoreo de manera mensual en un 76,7% y una proporción restante del 13,3% fue realizada en un periodo semestral, mientras que la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos lo realiza mayormente de forma semestral alcanzando el 56,7% de los casos de docentes monitoreados, mientras que el restante previamente se efectuó mensualmente en un 36,7%. Pero lo que también llama la atención es el hecho de que la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores concluye con realizar algunas acciones de monitoreo de forma anual en un 6,7%, mientras que la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos no realiza un monitoreo anual, es decir que concluye su proceso de monitoreo en un periodo semestral. Horna (2017) menciona que el monitoreo realizado a los docentes mejora su desempeño, a pesar de no alcanzar un desempeño destacado, esta afirmación indica que el monitoreo es necesario para alcanzar las metas previstas en el Plan de Monitoreo, observándose que ambas instituciones educativas mayormente buscan alcanzar los objetivo previstos en dicho plan mayormente en un periodo mensual y semestral, pero como en el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos, quien no cuenta con Plan de Monitoreo se hace evidente que no se está cumpliendo adecuadamente el monitoreo por que contar con un cronograma no garantiza el hecho de la objetividad del monitoreo realizado.

En relación a las entrevistas realizadas y las guías de monitoreo, se puede observar que si existe un monitoreo por parte del Coordinador de Área, de manera que lo realizan por bimestre, dividido en 4 bimestres, de manera que los docentes son evaluados de acuerdo con lo establecido en las rúbricas, pero como podemos observar en los resultados estos muestran que en su mayoría son mensuales, de manera que no se está cumpliendo con el Plan de Monitoreo establecido, lo cual ocurre en la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores; el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos también realizan el monitoreo de manera bimestral, como se puede observan en los resultados estos mayormente son semestrales lo cual indica que no se está cumplido con los establecido en el cronograma de monitoreo. Las entrevistas ratifican que los coordinadores lo realizan en un periodo bimestral pero que hay veces, les toma tiempo por las actividades y responsabilidades asumidas.

Al respecto, uno de los coordinadores de la Institución Educativa Nuestra Señora de la Merced – Barrios Altos, comentó lo siguiente:

“Bueno, como parte de nuestra propuesta de trabajo desde la coordinación académica, se establece un plan de monitoreo por mes, se espera llegar que cada docente sea monitoreado y vez por mes; pero esto no es posible por diferentes factores, uno de los factores es el poco tiempo que se tiene realizar dicha función”.

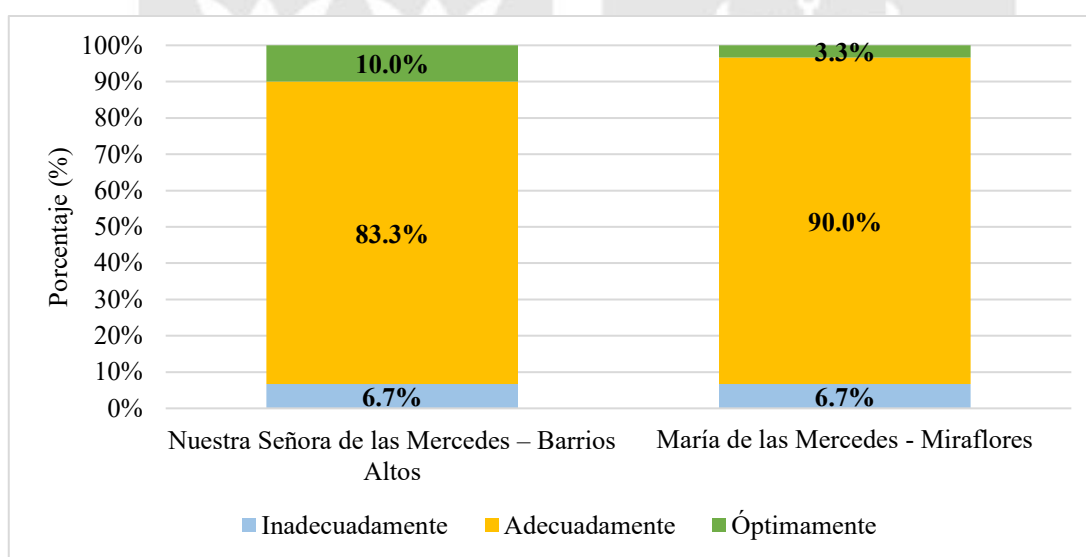


Figura 6: Proceso de recojo y análisis de la información del monitoreo
Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

El monitoreo realizado en las instituciones educativas mercedarias, es en gran medida similar en cuanto al proceso de recojo y análisis. Proporcionalmente ambas instituciones educativas mercedarias presentan ligeras diferencias, donde la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos alcanza un 83,3% y la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores del 90% de manera que realizan un adecuado recojo y análisis del monitoreo realizado en ambos casos. Pero los resultados también evidencian que el monitoreo en algunos casos es inadecuado alcanzando el 6,7% una proporción que hace notar la necesidad de revisar y mejorar el Plan de Monitoreo de ambas instituciones educativas mercedarias, como se observa en la tabla 1, donde tampoco se realiza un monitoreo que se cumpla en los plazos establecidos, si el objetivo es realizar semestralmente entonces no debería alcanzar un monitoreo anual a lo cual Cerezo y Fernández, (2011), citado por Di Virgilio y Solano (2012) indican que el

monitoreo constituye un proceso continuo de análisis, observación y elaboración de sugerencias de ajustes que aseguren que el proyecto esté encaminado hacia el objetivo propuesto, esto directamente responde a que debería ser continuo y no focalizado en un solo periodo o viceversa, de manera que incide en que no se logre un óptimo logro de los objetivos establecidos en el Plan de Monitoreo.

En las entrevistas realizadas hacen notar que la información recogida del monitoreo contribuye con resaltar aquellos aspectos a mejorar como es el caso del aspecto pedagógico en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sugiriendo que se dedique más tiempo a los estudiantes especiales, a quienes se les debe brindar más apoyo, como ocurre en el caso de la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores, el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos los coordinadores se enfocan en realizar la autoevaluación, de manera que el docente sea capaz de identificar sus virtudes y aquellos aspectos que talvez necesite mejorar. Al respecto, los coordinadores de ambas Instituciones Educativas, opinan lo siguiente:

“Consideramos, que es importante el recojo de información para la toma de decisiones, pero en la realidad este proceso en el monitoreo, como tal, no se realiza como debe ser, ya que no se cuenta con el instrumento para el recojo de esta información, solo se llena la ficha de monitoreo o la rúbrica del desempeño docente”

Por otro lado, un docente expresa lo siguiente:

“Bueno, considero que es importante la frecuencia del monitoreo, pero no solo está en hacerlo constante, sino cuan eficaz y pertinente es el monitoreo, para generar que el docente afiance mejor su desempeño”.

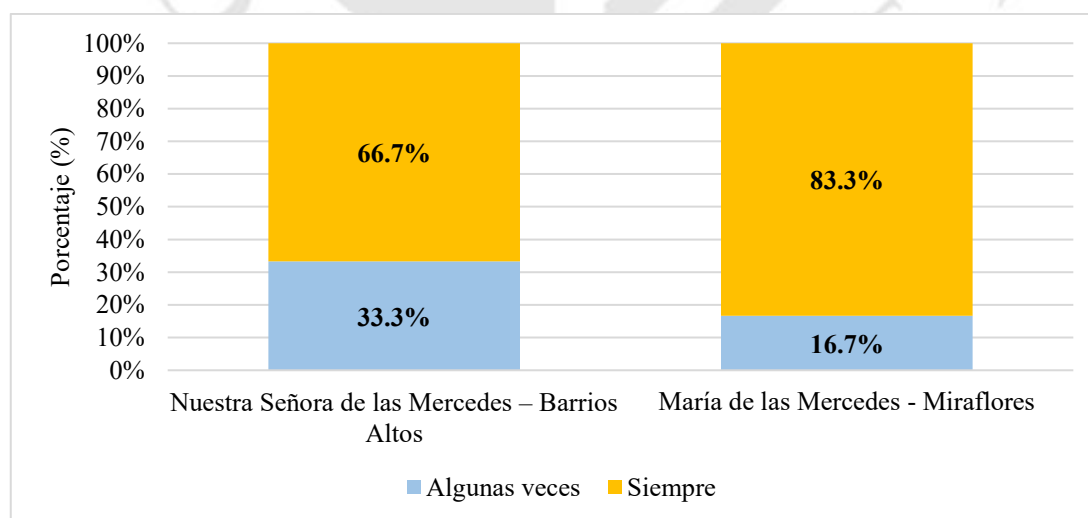


Figura 7: Revisión de la decisión de las acciones de reajuste o feedback

Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

Sovero (2012), indica que el monitoreo es un sistema de información que permite la evaluación interna de la gestión realizada; es decir debe ser entendida como una medida de autocontrol o autoevaluación orientada a comprobar si se sigue la dirección hacia la consecución de los objetivos planeados, de los resultados se puede observar que la revisión realizada en la toma de decisiones de las acciones de reajuste del Plan de Monitoreo es siempre realizado en un 83,3% en el caso de la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores mientras que en el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos alcanza una proporción del 66,7%. Si ambas instituciones educativas mercedarias se ocupan en realizar los reajustes necesarios, esto directamente responde a no generar un óptimo cumplimiento (ver figura 1), por otra parte el hecho de realizar un autocontrol o evaluación debería generar que se cumplan los objetivos planeados, lo cual como se puede observar existen acciones que solamente se realizan en alguna ocasión mayormente en la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos en un 33,3% a diferencia de la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores que alcanza el 16,7% existiendo mayor evaluación de los reajustes en esta última institución educativa mercedaria.

De la revisión documental y entrevistas realizadas, se hace notoria la implementación de acciones de reajuste como un proceso de retroalimentación de los resultados encontrado en el monitoreo como se puede observar en la figura 2, asimismo los coordinadores se preocupan por realizar el monitoreo con un sentido que contribuya a mejorar el desempeño docente, en el cual se debe generar un aprendizaje que tenga como base el pensamiento crítico de los estudiantes, donde se genere en el proceso de enseñanza y aprendizaje con un sentido analítico, que comprendan lo que aprenden y en ese mismo sentido evalúen la forma en como está estructurado el conocimiento que aprenden.

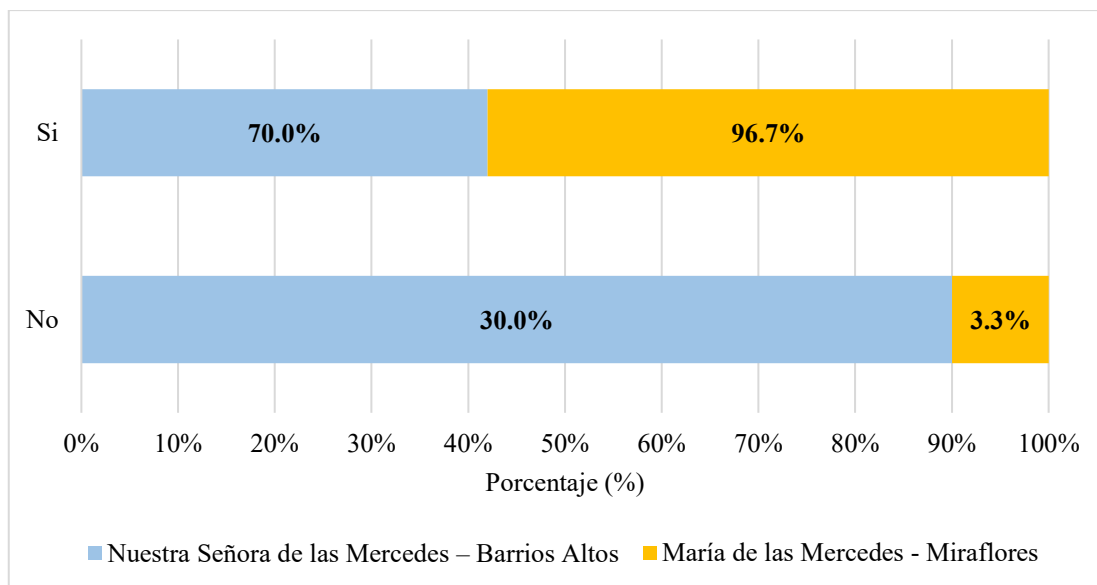


Figura 8: Revisión de la implementación de las acciones de reajuste o feedback
Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

En el caso de la revisión del proceso de implementación de acciones de reajuste del Plan de Monitoreo, donde el contexto en el que se ha concebido el seguimiento sistemático para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de los proyectos y programas, así identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados deseados a partir de la toma de decisiones (Sovero, 2012). En este entender, se observa que las instituciones educativas mercedarias mantienen una diferencia en cuanto al proceso de implementación de reajustes del monitoreo realizado, donde la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores si alcanza en cumplir con dicha implementación en un 96,7% y en el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos solamente alcanza realizarlo en un 70%, esto atribuye a que la efectividad es mucho mejor en la institución educativa mercedaria de Miraflores en comparación con la de Barrios Altos.

En la figura 3, se evidencia la decisión e implementación de acciones de reajuste, pero también es necesario realizar una revisión de dicha implementación, de tal forma que se hace posible realizar un seguimiento oportuno y abierto del monitoreo, lo cual responde a que los docentes identifiquen aquellos aspectos que aún faltan mejorar. Los entrevistados, indican que es necesario e importante el monitoreo, pero que se oriente a generar un apoyo pedagógico, sobre todo en la implementación de estrategias y métodos de aprendizaje (ver tabla2), donde los aspectos que no se estén desarrollando adecuadamente sean plenamente identificados y orientados por los coordinadores de área.

3.1.2. Resultados de la caracterización del acompañamiento pedagógico realizado por el director

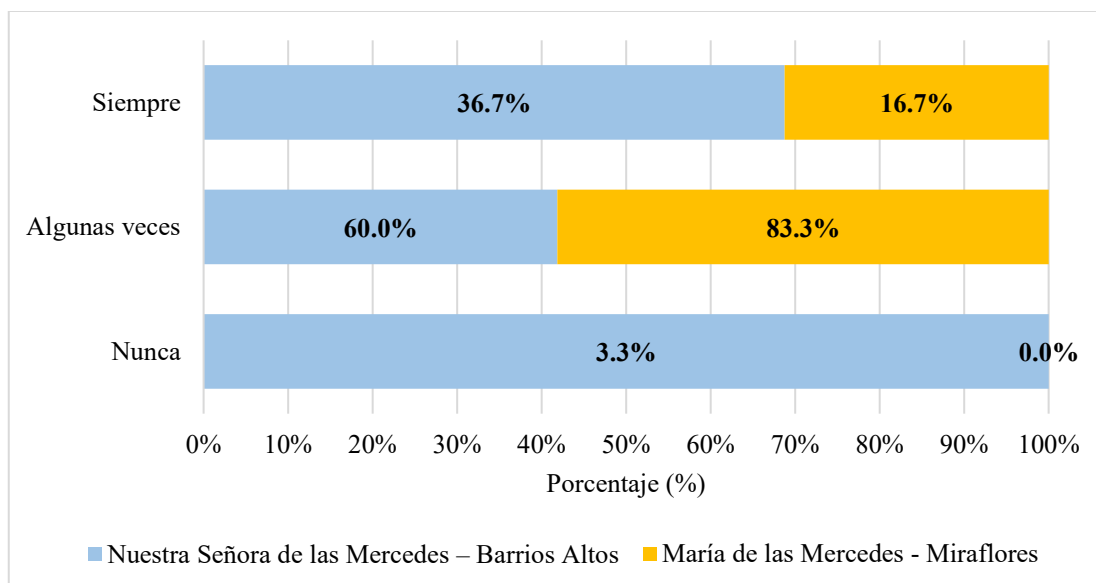


Figura 9: Resultados del proceso de acompañamiento pedagógico al personal docente
Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

El proceso de acompañamiento pedagógico para Bejarano (2017), es crucial, porque de acuerdo con la efectividad que se realice este directamente contribuye apoyar a la labor docente y por tanto implica a un mejor desempeño. Como se observa los resultados muestran ser realizado en algunas veces en ambas instituciones educativas mercedarias, pero con una diferencia porcentual, donde la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores alcanza el 83,3% y la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos el 60%, pero si observamos el hecho de que siempre se realice el acompañamiento, este es mejor en la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos en un 36,7% mientras que la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores en un 16,7%. Como se puede notar, el acompañamiento pedagógico no es muy frecuente, por tanto, de acuerdo a Bejarano (2017) no se estaría contribuyendo con apoyar adecuadamente al docente lo cual afectaría en su desempeño.

El acompañamiento pedagógico realizado por los coordinadores, eminentemente se orientan a realizar un espacio de formación continua, pero en ambas instituciones educativas a través de un proceso de inducción no solamente aquellos que recién llegan a laborar en las instituciones educativas mercedarias, deben ofrecer cercanía, horizontalidad y con una comunicación con sentido positivo, el mismo que se realiza también con los docentes que ya llevan laborando.

Al respecto, los docentes entrevistados de ambas instituciones, manifiestan lo siguiente:

“Bueno.., no nos sentimos acompañados como debe ser, solo monitoreados durante la sesión de aprendizaje, después se realiza la reflexión, pero es limitado por el poco tiempo, sugerimos que es necesario considerar dentro de nuestro horario, tener por lo menos, una vez por semana el espacio para el acompañamiento pedagógico personal y grupal”.

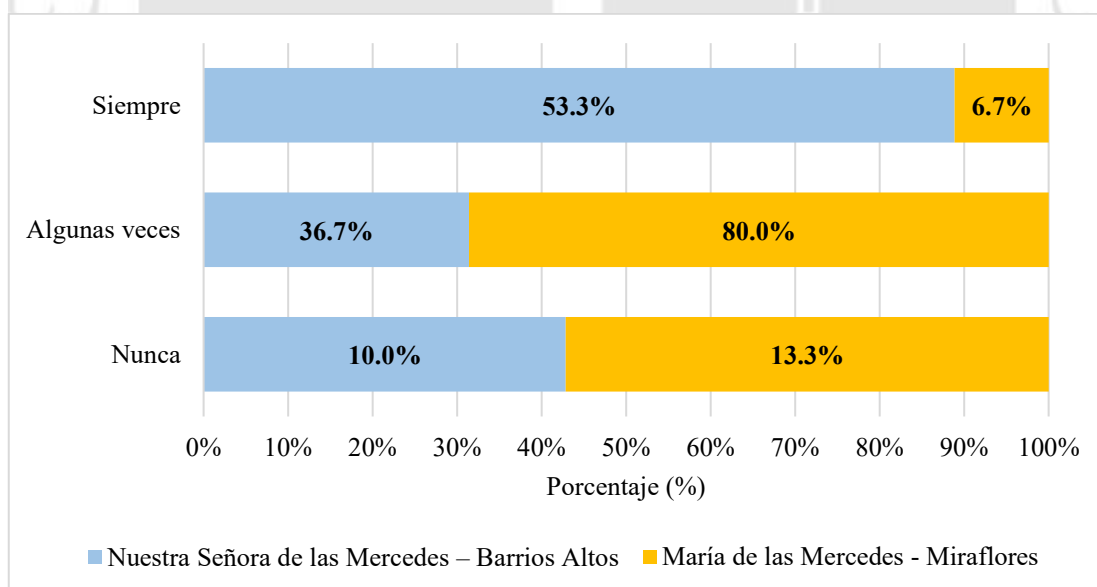


Figura 10: Resultados de la planeación colegiada del plan de acompañamiento
Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

En la planeación colegiada del plan de acompañamiento este presenta una frecuencia porcentual muy diferentes en ambas instituciones educativas mercedarias, evidenciándose una mejor planeación colegiada debido a que siempre lo realizan. La Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos siempre lo realiza en un 53,3% a diferencia de la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores que alcanza solamente el 6,7% de acuerdo con lo mencionado por González (2001), citado por (Soto, 2009), señala que el acompañamiento formativo debe ser integral, humanizador, liberador, crítico, capaz de confrontar las debilidades y valorar las fortalezas del individuo y su grupo. De tal forma que por acompañamiento formativo entiende “al proceso educativo humanizador donde, se brinda apoyo crítico, sistemático y continuo en el desarrollo integral de su ser y quehacer educativo desde la perspectiva de la educación popular”. Como se puede observar en ambos casos la Institución

Educativa María de las Mercedes – Miraflores no está cumpliendo con brindar un apoyo crítico, continuo y sistemático, que genera confianza y mejorar el desempeño de los docentes, aun así, la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos, solamente está cumplido con alcanzar un adecuado acompañamiento en el 50% de los docentes. Las entrevistas afirman que ambas instituciones educativas mercedarias se preocupan por realizar un acompañamiento pedagógico por grados, ciclos y en algunos casos lo hacen en el momento por la naturaleza y las circunstancias que demandan as circunstancias que se presentan son personalizados, el cual mayormente se realizan con los nuevos docentes.

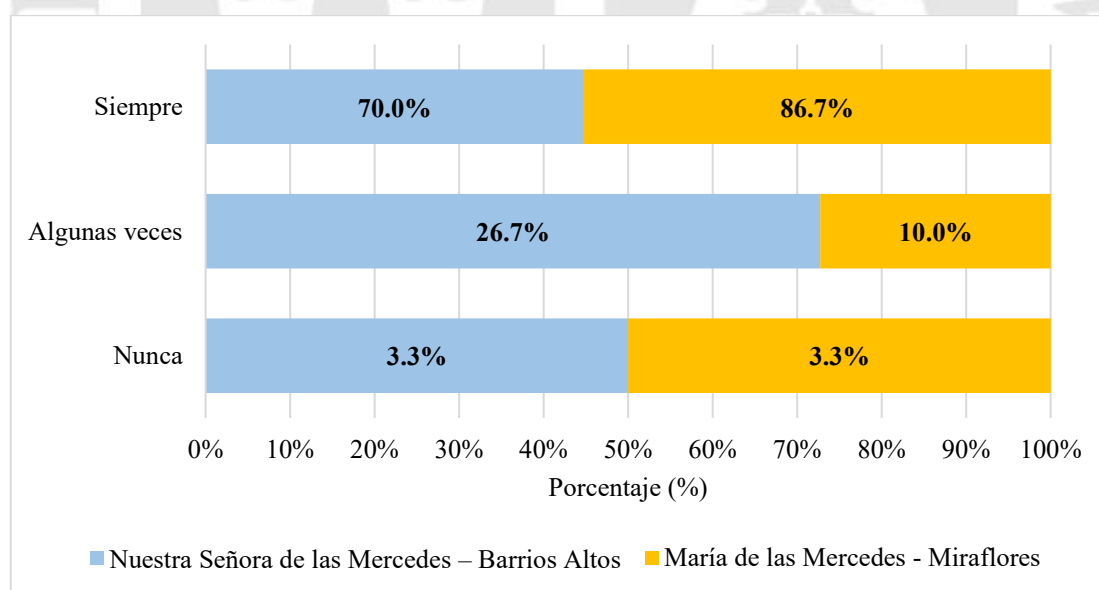


Figura 11: Resultados del clima de confianza, cercanía y respeto durante el acompañamiento
Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

Uno de los aspectos que mayormente considerados en el proceso de acompañamiento pedagógico es el hecho de generar un clima de confianza, respeto y cercanía, lo cual también es mencionado por FONDEP (2008) y CNE (2007) el acompañamiento pedagógico, se centra en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas, promoviendo relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes, con la finalidad de mejorar capacidades y actitudes en el desempeño docente y través de ella el docente pueda generar cambios en su quehacer pedagógico que es la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en el aula, y que esos cambios deben ser reflejados en los estudiantes a través de un mejor rendimiento en el proceso del aprendizaje. En este contexto las instituciones educativas mercedarias muestran que siempre buscan generar un sentido de confianza, respeto y cercanía, es así

que la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos siempre muestra dichas características en el proceso de monitoreo en un 70% de los docentes, en el caso de la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores se logra un 86,7% esto contribuye a que se puedan generar cambios en el desempeño docente, con un sentido de logro de los objetivos institucionales, lo cual directamente incide en que los estudiantes aprendan mejor, debido a que el acompañamiento cumple con absolver algunas dudas de los docentes o también identificar algunos aspectos que no están realizando adecuadamente en el proceso de enseñanza aprendizaje, esto contribuye a mejorar adecuar sus sesiones de aprendizaje. Con respecto a este tema los docentes de ambas instituciones opinan lo siguiente:

“Bueno, vemos que el acompañamiento pedagógico, no es tan frecuente como se necesitaría, pero que cuanto se hace, éste se desarrolla en un clima de confianza y cercanía por parte de los coordinadores, asimismo, nos sentimos escuchados y motivados para seguir mejorando nuestro desempeño”.

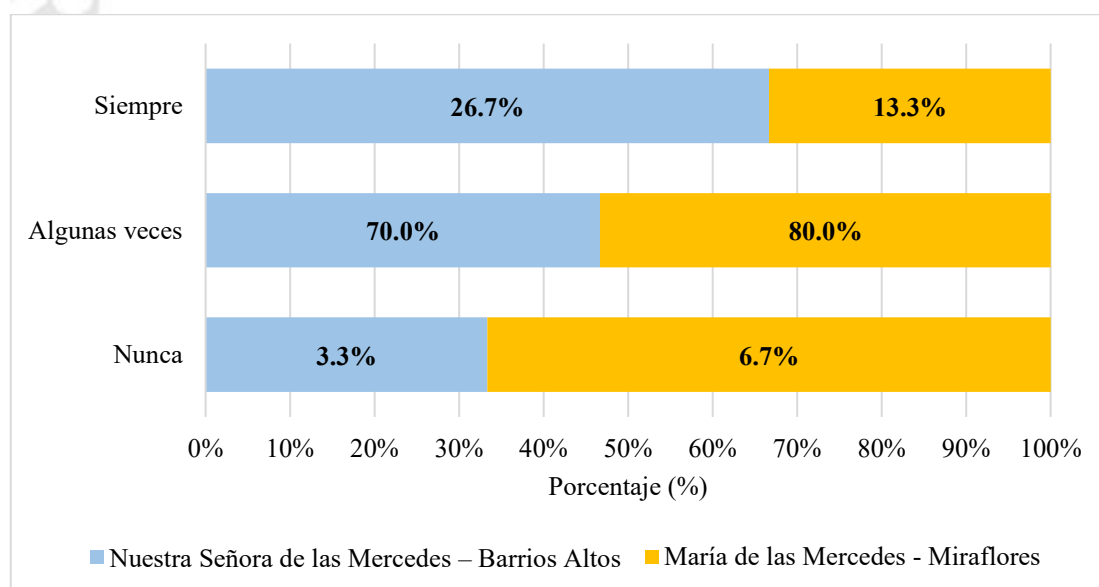


Figura 12: Resultados de las formas de intervención en la formación continua y la asesoría individualizada del docente

Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

Bejarano (2017) indica que el acompañante, debe tener las competencias necesarias para ayudar al docente acompañado a tomar conciencia, generar reflexión, replantear ciertos paradigmas en los que basa su estrategia pedagógica para la mejora de su desempeño docente. Profundizando en esta perspectiva, por un lado, podemos decir que el acompañamiento pedagógico está centrado en el desarrollo de las competencias de

los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela (Esteban, Naveda, & Santa, 2013). En relación con los resultados es notoria que la formación continua y la asesoría individualizada del docente solamente se realizan algunas veces lo cual se percibe en ambas instituciones educativas mercedarias, con una ligera diferencia; en la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores tiene una proporción del 80% mientras que en la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos resulta ser del 70%, esto indica que los directivos no realizan con mucha frecuencia el hecho asistir a sus docentes cuando más lo requieren.

Para alcanzar óptimos resultados se hace necesario que los acompañantes, se preocupen más en realizar una asistencia técnica, específicamente en el manejo de las unidades y sesiones de aprendizaje, aspectos en los cuales los docentes presentan mayores dificultades, porque alcanzar los aprendizajes que exigen las rubricas no son sencillas, y por tanto es necesario el aporte técnico de los directivos.

Los talleres y el modelaje son espacios y escenarios donde se aprenden estrategias que le ayuden al docente a mejorar su desempeño, enfocándose en los puntos críticos que requieren la intervención del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Las coordinaciones favorecen a que los docentes se formen y capaciten en aquellos aspectos que contribuyan en la enseñanza de la matemática, la comunicación, proyectos de innovación y demás herramientas que generen un punto de apoyo y reforzamiento de su práctica pedagógica. Las estrategias de espacios de formación continua ayudan al interaprendizaje de los docentes, así como las horas colegidas que forjan actitudes de reflexión y compartir experiencias para que los docentes comprendan que la educación no tiene una receta única para lograr que un estudiante aprenda, sino que existen diversas formas de generar un aprendizaje significativo. Al respecto, los docentes de ambas instituciones opinan lo siguiente:

“Bueno, el acompañamiento pedagógico, como espacio de formación continua, no se promueve con frecuencia en la institución. Por lo cual, no percibimos como espacios de formación, porque los coordinadores no tienen un plan de acompañamiento, ni mucho menos con estrategias pertinentes para la mejora de la práctica pedagógica”.

3.1.3. Resultados de la caracterización del desempeño docente

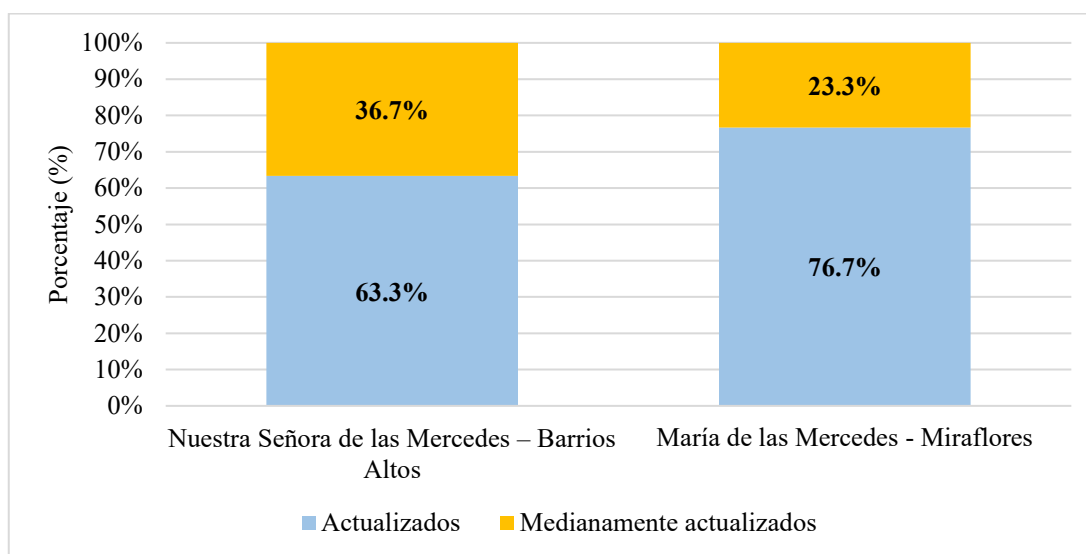


Figura 13: Caracterización de la preparación del docente para el aprendizaje de los estudiantes
Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

De la guía de revisión documental de ambas instituciones educativas en relación a los resultados del cuestionario se hace evidente que los dominios del buen desempeño docente, se evidencia documentalmente que los resultados de la rúbrica y lista de cotejo existen docentes que no presentan un buen desempeño docente, lo cual se contrasta con los resultados de la encuesta, debido a que los dominios exigidos no están debidamente actualizados de acuerdo al contexto de la necesidad de cada institución educativa mercedarias, existiendo algunas diferencias porcentuales hace notoria que la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores los docentes demuestran tener conocimientos actualizados en un 76,7% en relación a su preparación, lo cual en la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos dichos conocimientos actualizados está presente en los docentes en un 63,3%.

Hattie & Anderman (2013) citado por (Gil, 2017) menciona que, en el ámbito escolar, el docente constituye un elemento clave para propiciar una enseñanza de calidad y lograr el aprendizaje del alumnado. Su formación, actitudes, concepciones sobre la enseñanza y desempeño docente se encuentran vinculados al rendimiento educativo. Para que se cumpla con los aprendizajes esperados se debe considerar conocimientos actualizados que respondan a las necesidades de los estudiantes, porque las formas de aprendizajes deben ser innovadoras y creativas que respondan a un adecuado proceso de

enseñanza aprendizaje. Al respecto los coordinadores de ambas instituciones, coinciden en expresar lo siguiente:

“Bueno, consideramos en su mayoría los docentes preparan sus clases, se actualizan, son innovadores y creativos; pero existe todavía docentes que no se adaptan al cambio, continúan con una metodología tradicional y esto perjudica al estudiante en su proceso de aprendizaje”.

Tabla 7:
Caracterización de las estrategias innovadoras en el proceso de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Estrategias utilizadas por los docentes	Institución Educativa			
	Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos		María de las Mercedes - Miraflores	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Aprendizaje Basado en Problemas-ABP	5	16,7	4	13,3
Aprendizaje colaborativo, autogestión y autoaprendizaje	10	33,3	10	33,3
Casuísticas y mayéutica socrática de la vida real	3	10,0	2	6,7
Estrategias para los procesos pedagógicos con motivación	3	10,0	2	6,7
Materiales didácticos: Multimedia y material concreto	8	26,7	10	33,3
Motivación con recursos multimedia	1	3,3	2	6,7
Total	30	100,0	30	100,0

Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

Zabalza (2007), señala que la competencia, es una zona de intersección en la que actúan los conocimientos y las habilidades para realizar acciones bien fundamentadas y eficaces, la competencia implica reconocer cuál es la acción necesaria para resolver una situación problemática y saber ejecutarla. En función a lo mencionado las instituciones educativas mercedarias, presentan un sentido orientado a las utilización de distintas estrategias que en su mayoría hacen uso del aprendizaje colaborativo en un 33,3% en ambas instituciones educativas mercedarias, también hacen uso mayoritario de los materiales didácticos como la enseñanza con equipos multimedia y material concreto, que en el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos es del 26,7% y en la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores en un 33,3%.

De la revisión documental se tiene que los docentes hacen uso de estrategias tales como los videos, lluvia de ideas, trabajos en equipo, estrategias lúdicas trabajos de investigación, pero existen docentes que aún mantienen el método tradicional lo cual se evidencian en las sesiones de aprendizaje, esta forma de utilización de las estrategias ocurre en ambas instituciones educativas mercedarias, así como también en el caso de algunos docentes que utilizan métodos tradicionales.

En referencia a las entrevistas se corrobora que lo mencionado anteriormente se presenta en ambas instituciones educativas mercedarias, pero con una ligera diferencia en cuanto a la innovación en la utilización de estrategias para el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, de manera que la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos, indica que los docentes hacen lo posible por generar estrategias contextualizadas, que les resulte mucho más entendibles a los estudiantes, esto genera en ellos más confianza y genera conflicto cognitivo.

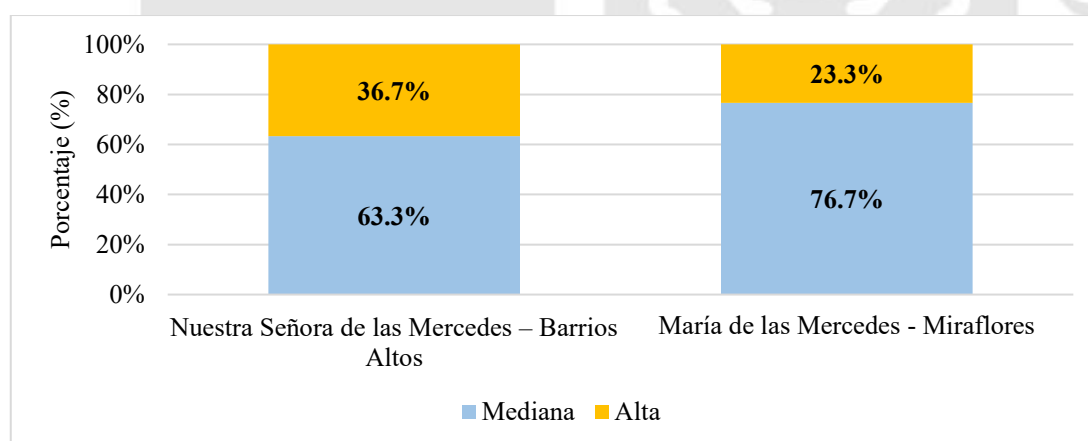


Figura 14: Caracterización de la participación en la gestión escolar articulada con la comunidad
Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

De los resultados de la entrevista, lo más importante que se puede observar es el hecho que en ambas instituciones educativas mercedarias participan activamente en las distintas actividades, pero se percibe que aún falta más compromiso por parte del 50% de los profesores, aspecto mucho más resaltante en la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos, en comparación a la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores, que resultan involucrarse mucho mejor con los objetivos institucionales, también se observa que solamente presenta una participación activa el municipio escolar y la municipalidad del distrito, este último según la revisión documental.

De los resultados del cuestionario se puede observar que la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos, solamente alcanza un nivel alto en un 36,7% mientras que en la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores alcanza una proporción del 23,3%; esta diferencia porcentual de 13,4% demuestra que la se observa que existe mejor participación en la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos, porque se generan actividades a través de la RED de Barrios Altos que responden a proyectos interinstitucionales. También se puede observar que las instituciones educativas aún mantienen en su mayoría un nivel medio del 63,3% y 76,7% respectivamente; para el Ministerio de Educación en el texto Dominios del Marco para la Enseñanza y sus Componentes, indica que es necesaria la participación activa del docente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así pueda generar aprendizajes de calidad, en relación a estos resultados esto indica que no existe una participación comprometida por los docentes, como se tiene la entrevista realizada a los directivos y coordinadores de ambas instituciones educativas mercedarias.

Tabla 8:
Caracterización del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Categorías	Institución Educativa			
	Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos		María de las Mercedes - Miraflores	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Trato con igualdad y respeto	7	23,3%	5	16,7%
Interiorización y transmisión de valores éticos	3	10,0%	7	23,3%
Paradigma con valores éticos	9	30,0%	9	30,0%
Desempeño docente con valores éticos y tolerancia	11	36,7%	9	30,0%
Total	30	100,0%	30	100,0%

Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

De acuerdo a los Dominios del Marco para la Enseñanza y sus componentes, publicado por el Ministerio de Educación (2012), según la competencia 8, en el que se hace una reflexión sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional, y en la competencia 9, se fundamenta en cómo el docente ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las

personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social, en relación a los resultados del cuestionario, se puede observar que los valores que practican en su actividades diarias los docentes se enfocan en el desempeño docente con valores éticos y tolerancia en el 36,7% en el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos por otra parte la Institución Educativa María de las Mercedes – Miraflores practican los paradigmas con valores éticos y el desempeño docente con valores éticos y tolerancia en un 30% en ambos casos.

Con respecto a los resultados de la revisión documentaria y la entrevista realizada a los docentes, se puede observar que los docentes participan activamente en las horas colegiadas, centrándose en las necesidades del entorno, articulando con las áreas y necesidades de los estudiantes y el tema a tratar, aspectos que aún faltan mejorar, también la entrevista se hace notar que es necesario que se contextualice de acuerdo a las necesidades de cada nivel educativo, debido a que el nivel de educación primaria concentra actividades de enseñanza y aprendizaje que son diferentes. Al respecto, los directivos, manifiestan lo siguiente:

“Percibimos, que los docentes que más gritan y no trabajan con un sentido de generar horizontalidad, confianza y paciencia, a los estudiantes les generan mayores dificultades al momento del proceso de enseñanza y aprendizaje, de tal forma se hace necesario que los docentes se enfoquen en generar un sentido de empatía con los estudiantes a generar cólera y gritos”.

3.1.4. Correlación entre monitoreo y desempeño docente

En la investigación el monitoreo está caracterizado como la frecuencia en la que se realiza en las instituciones educativas mercedarias de Lima, por otra parte, se evidencia si el recojo y análisis de la información del monitoreo es socializada y contribuye con mejorar el desempeño del docente, de tal forma que se realicen las decisiones e implementación de acciones de reajuste o retroalimentación. El acompañamiento pedagógico de los docentes está plenamente caracterizado, los ejes de acompañamiento pedagógico que responde a una formación continua y de asesoría al docente. Ambas variables fueron caracterizadas y estimadas en cuanto a la frecuencia con que ocurren según el objetivo a alcanzar en la investigación, por tanto, para establecer la influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico es necesario que se demuestre la hipótesis del investigador.

A continuación, se realizó el análisis de la relación que se tiene entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y desempeño docente a través del contraste estadístico Chi cuadrado de Pearson, mediante el análisis del Chi cuadro calculado con el Chi cuadrado crítico, para lo cual se realizó previamente el análisis de las tablas cruzadas o de contingencia.

Tabla 9:

Relación del monitoreo con el desempeño docente en las instituciones educativas mercedarias

Monitoreo	Desempeño docente					
					Total	
	Media		Alta			
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Adecuadamente	15	25,0%	23	38,3%	38	63,3%
Óptimamente	0	0,0%	22	36,7%	22	36,7%
Total	15	25,0%	45	75,0%	60	100,0%

Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

Tabla 10:

Prueba de Chi cuadrado de Pearson

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,579 ^a	1	0,001	
Corrección de continuidad ^b	9,569	1	0,002	
Razón de verosimilitud	16,498	1	0,000	
Prueba exacta de Fisher				0,000
Asociación lineal por lineal	11,386	1	0,001	
N de casos válidos	60			

Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

H₀: El monitoreo y el desempeño docente son independientes (χ^2 calculado es **menor** que χ^2 crítico).

H₁: El monitoreo y el desempeño docente son dependientes (χ^2 calculado es **mayor** que χ^2 crítico).

De los resultados obtenidos se observa:

χ^2 calculado **mayor** que χ^2 crítico

$\chi^2_{\text{Calculado}} = 11,579$ es mayor que $\chi^2_{\text{Critico}} = 5,992$

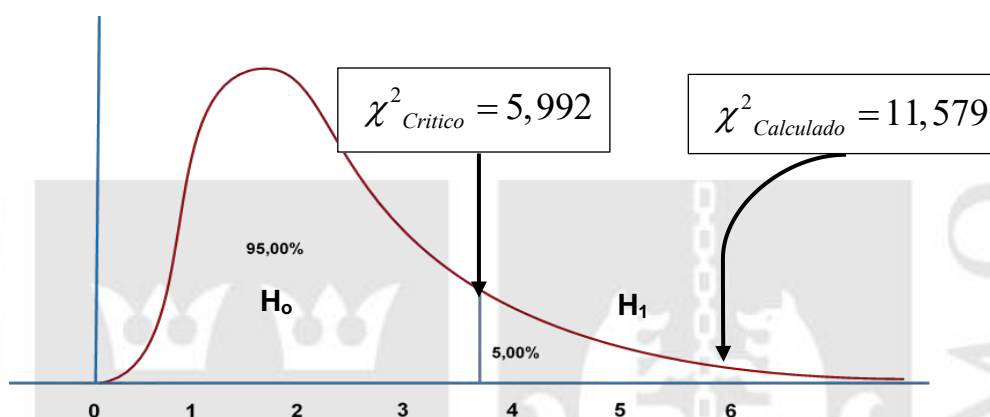


Figura 15: Comportamiento de los valores de chi cuadrado crítico y calculado entre el monitoreo y el desempeño docente

El monitoreo en la práctica pedagógica resulta ser mayormente adecuada, según el registro de la incidencia y actividades que se llevan a cabo durante el despliegue profesional de los docentes, el hecho se basa en la observación sistemática e intencionada, de manera que regula la secuencia lógica del currículo, tomando en cuenta la planificación didáctica, el entorno en que se desarrolla actividad educativa, además de la adecuada ejecución y logro de objetivos propuestos en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

De los hallazgos estadísticos se observa que los docentes perciben que la intención y frecuencia con que realizan el monitoreo el director o coordinadores es ligeramente mejor en el grupo de los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes de Barrios Altos, a diferencia de la Institución Educativa María de las Mercedes de Miraflores, donde a pesar existir la ventaja no se evidencia el logro eficaz del monitoreo aspecto que si ocurre en la otra institución educativa.

Los resultados estadísticos directamente demuestran que el monitoreo realizado por los directores y coordinadores influye directamente en su desempeño docente, es decir que a mayor cumplimiento eficaz del monitoreo esto genera que el desempeño docente sea mejor, de tal forma que cumplen con alcanzar los dominios exigidos.

Tabla 11:
Relación del acompañamiento pedagógico con el desempeño docente en las instituciones educativas mercedarias

Acompañamiento pedagógico	Desempeño docente				Total	
	Media		Alta			
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	15	25,0%	29	48,3%	44	73,3%
Siempre	0	0,0%	16	26,7%	16	26,7%
Total	15	25,0%	45	75,0%	60	100,0%

Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

Tabla 12:
Prueba de Chi cuadrado de Pearson

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,273 ^a	1	0,007	0,006
Corrección de continuidad ^b	5,568	1	0,018	
Razón de verosimilitud	11,016	1	0,001	
Prueba exacta de Fisher				
Asociación lineal por lineal	7,152	1	0,007	
N de casos válidos	60			

Fuente: Elaboración en base a datos analizados en el paquete estadístico SPSS.

H₀: El acompañamiento pedagógico y el desempeño docente son independientes (χ^2 calculado es **menor** que χ^2 crítico).

H₁: El acompañamiento pedagógico y el desempeño docente son dependientes (χ^2 calculado es **mayor** que χ^2 crítico).

De los resultados obtenidos se observa:

χ^2 calculado **mayor** que χ^2 crítico

χ^2 _Calculado = 7,273 es mayor que χ^2 _Critico = 5,992

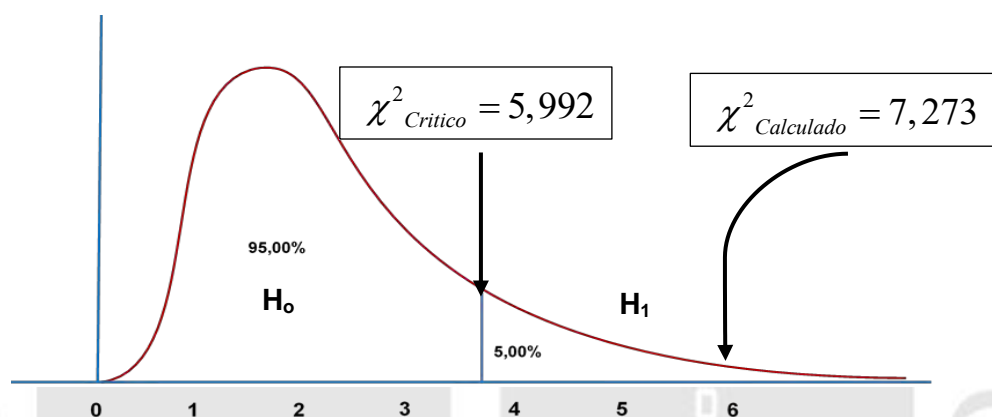


Figura 16. Comportamiento de los valores de chi cuadrado crítico y calculado entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente

El Ministerio de Educación en las normas legales señala que el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, que promueve en el profesorado de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica y la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios en su quehacer pedagógico. (RSG N° 008-2017 Norma que modifica la RSG N° 008-2016). Asimismo, tal como se ha mencionado en el marco teórico, el acompañamiento pedagógico consiste en proveer a los docentes de las competencias, capacidades y habilidades técnico-pedagógicas para mejorar su desempeño.

En este entender los resultados evidencian que ambas instituciones educativas en estudio cumplen con realizar el acompañamiento pedagógico respectivo por parte de los coordinadores de nivel y también lo hace la dirección cuando es necesario, donde la Institución Educativa María de las Mercedes de Miraflores, a pesar de no realizar un acompañamiento sistemático y permanente, es suficiente para alcanzar los objetivos establecidos con un acompañamiento adecuado, esto es por las continuas capacitaciones que tienen los docentes, lo cual indica que ya conocen dichos procesos sin la necesidad de ser acompañados.

Por otra parte, la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes de Barrios Altos, indica que presenta un mejor acompañamiento, pero esto no alcanza como para observar que se está cumpliendo con el objetivo del acompañamiento pedagógico, mientras en la Institución Educativa de Miraflores ocurre todo lo contrario, se presenta mayor conciencia y despliegue del acompañamiento.

Los resultados estadísticos directamente demuestran que el acompañamiento realizado por los directores y coordinadores influye directamente en su desempeño docente, es decir que, a mayor acompañamiento pedagógico a los docentes en las actividades de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, genera que el desempeño docente sea mejor, de tal forma que cumplen con alcanzar los dominios exigidos.



CONCLUSIONES

- Primera conclusión: De los resultados se establece la influencia del monitoreo y el acompañamiento pedagógico con el desempeño docente, además de los resultados descriptivos se puede deducir que el monitoreo no depende de la forma en cómo se realice, sino la capacidad de respuesta de los directores y coordinadores para enfrentar las dificultades, ahí es donde se diferencia el despliegue que se evidencia por la experiencia que presenta la Institución Educativa María de las Mercedes de Miraflores, a diferencia de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes de Barrios Altos, debido a que los coordinadores tienen poco tiempo destinado para el cargo de coordinación.
- Segunda conclusión: Se percibe el desarrollo de un acompañamiento pedagógico que está orientado con un sentido técnico lo cual establece mejor capacidad de respuesta, y es más evidente en la Institución Educativa María de las Mercedes de Miraflores, donde los directores y coordinadores hacen lo posible por acompañar con las visitas en el aula, generar círculos de aprendizaje colaborativo, implementación de talleres de actualización y generar grupos de inter-aprendizaje, lo cual aún falta mejorar en la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes de Barrios Altos.
- Tercera conclusión: De los resultados establecidos en ambas Instituciones Educativas se encuentran mejores niveles de clima positivo en el aula, pero no es sustancial, debido a que no evidencia en todos los docentes, por otro lado, se observa que cumplen con las actividades educativas programadas, hallándose un óptimo logro de las metas establecidas, esto debido al compromiso de los docentes.

- Cuarta conclusión: De los resultados de la prueba de Chi cuadrado de Pearson, nos permite afirmar que el monitoreo realizado por los directivos directamente influyen en el desempeño del docente, esto se da cuando cuentan con un plan de monitoreo, como un instrumento de gestión; asimismo, este sea socializado con todos los docentes y así contribuirá directamente al equipo directivo, a tomar decisiones que permitirán mejorar la enseñanza y la propia gestión en el aula y por ende en generar un desempeño docente que responda con una mejor preparación de los planes de sesión de aprendizaje, así como. el uso adecuado de estrategias innovadoras.
- Quinta conclusión: De los resultados de la prueba de Chi cuadrado de Pearson, establecen la influencia directa del acompañamiento pedagógico con el desempeño docente, esto si los directivos de las instituciones educativa mercedarias se enfocan en generar un acompañamiento pedagógico con un sentido sistemático, pertinente, flexible, motivador, formativo y participativo, podrán obtener un mejor desempeño docente, y con ello el docente estará en la capacidad de generar un mejor conocimiento de lo que está realizando, además de una participación más consecuente y comprometida, así como también un pleno desarrollo de la profesionalidad y la identidad con los propósitos instruccionales.

RECOMENDACIONES

- Primera recomendación: En cuanto a la gestión y planificación, se recomienda a ambas instituciones educativas, fortalecer las competencias profesionales de los directivos en este tema, porque constituye una de sus funciones como líderes pedagógicos. Asimismo, a las instituciones educativas mercedarias, se les recomienda crear un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico que sea pertinente, viable y sostenible de acuerdo a la realidad de las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras en el Perú.
- Segunda recomendación: Se recomienda a ambas instituciones educativas que puedan organizar un proceso sistemático de monitoreo y acompañamiento pedagógico que implique la capacitación de los directivos y la sensibilización y explicación adecuada del monitoreo y acompañamiento que se va a realizar, esto supone un plan y presupuesto adecuado. Para alcanzar el cumplimiento, es necesario contrastar la realización del monitoreo y acompañamiento en las fechas establecidas del cronograma.
- Tercera recomendación: Se recomienda a los directivos de ambas instituciones educativas que generen un clima de confianza con el fin de lograr mejores relaciones interpersonales, de manera que se fomente un acompañamiento eficiente y que se encuentre en relación con las necesidades y metas educativas propuestas.
- Cuarta recomendación: Se recomienda a los directivos como acompañantes pedagógicos de ambas instituciones educativas planificar, organizar y ejecutar

capacitaciones y talleres de formación a lo largo del año y no solo al inicio ya que esta es parte de la formación continua de los docentes.

- Quinta recomendación: Se recomienda a los directivos de ambas instituciones que elaboren un portafolio pedagógico para cada docente con sus (fichas de monitoreo, rúbricas de desempeño docente e instrumentos de acompañamiento durante el año escolar) para la toma de decisiones en la mejora de la calidad educativa.
- Sexta recomendación: Se recomienda a los docentes de ambas instituciones educativas acoger las observaciones por parte del acompañante pedagógico con una actitud positiva, para que haya una retroalimentación y así tener mejores resultados en su desempeño pedagógico.
- Séptima recomendación: Se recomienda a los docentes considerar el monitoreo y acompañamiento pedagógico como una necesidad permanente de formación continua.
- Octava recomendación: Por último, considerando que es un tema fundamental, se recomienda seguir ampliando el estudio desde la investigación acción, de manera que los estudios sean más específicos, en cuanto al análisis del proceso de monitoreo y acompañamiento, lo cual es esencial para identificar aquellos factores que imposibilitan su pleno cumplimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M., & Messina, C. (2009). *Sistematización de la experiencia y orientaciones para la gestión del acompañamiento docente en los colegios de la Fundación Belén Educa (Tesis de maestría)*. Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5465/MGDEAlvarez.pdf?sequence=1>.
- Alvarino, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M., & Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Paideia* (29), 15-43. Recuperado de <http://www.brunner.cl/?p=57>.
- Arizola, M., Torres, M., & Alberca, J. (2011). *Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca*. CEPESER, Educación sin Fronteras y la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha.
- Badía, A., & Monereo, C. (2004). La construcción de conocimiento profesional docente. Análisis de un curso de formación sobre la enseñanza estratégica. *Anuario de Psicología*, XXXV (1), 47 –70.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño Docente en III etapa de educación básica (Tesis de maestría)*. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. *PREAL y Cinde* (41), 1-48. Recuperado de www.preal.org/publicacion.asp.
- Bejarano, M. (2017). *Análisis de la Efectividad del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño docente de los Formadores de Formadores de la Escuela Normal Central de Managua Alesio Blandón Juárez durante el Segundo Semestre del año 2016. (tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Bendezú, J. (2014). *Acompañamiento pedagógico y del desempeño docente en el III ciclo, en las instituciones educativas públicas del distrito de Comas 2013 (Tesis doctoral)*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Bisquerra, R. (2014). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La muralla (4º Ed.), pp. 311-315.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, IX (2), 9-33. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112>.

- Bravo, I., Díaz, A., Navarrete, C., Pérez, M., Cuevas, C., Nova, C., & Albornoz, M. (2017). Valoración de la influencia de un programa de acompañamiento directivo sobre la percepción y satisfacción laboral de docentes y directivos. *Universitas Psychologica, XVI* (2), 1-10. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-2.vipa>
- Bromley, Y. (2017). *Acompañamiento pedagógico y reflexión crítica docente, en las Instituciones Educativas del nivel primaria, tercer ciclo, UGEL N° 05, El Agustino, Lima 2017 (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5849>.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education, XXVII* (3), 391-406 Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.729.7350&rep=rep1&type=pdf>.
- Cabarrús, C. (2000). *Cuaderno de Bitácora para acompañar a caminantes*. Bilbao: 2ª Edición Desclee de Brouwer, S.A.
- Calderón, R. (2013). El acompañamiento pedagógico en el desempeño docente del formador de formadores. *Revista Científica FAREM-Estili* (5), 1-3 Recuperado de <http://www.revistasnicaragua.net.ni/index.php/RCientifica/article/view/704/673>.
- Callomamani, R. (2013). *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores (tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1687>.
- Calvo, C. (2016). *Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la institución educativa emblemática "toribio rodríguez de mendoza" - san nicolás, 2014 (tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2982>.
- Chiroque, S. (2006). *Evaluación de desempeño docente*. Lima: Centro de Investigaciones en Educación CIE www.ucinf.cl.
- Chong de la Cruz, I. (2007). *Métodos y técnicas de la investigación documental*. Obtenido de <http://ru.ffyl.unam.mx/handle/10391/4716>
- Chong, I. (2007). *Métodos y técnicas de la investigación documental*. Obtenido de <http://ru.ffyl.unam.mx/handle/10391/4716>
- Consejo Nacional de Educación. (2007). *Programa de acompañamiento pedagógico para mejorar el aprendizaje en las instituciones educativas de áreas rurales. Cuaderno N° 8*. Lima Recuperado de: <http://www.cne.gob.pe/index.php/Publicaciones/publicaciones.html>.
- Consejo Nacional de Educación. (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente. Estudios que aportan a la reflexión, al diálogo y a la construcción concertada de una política*. Consejo Nacional de Educación y FSM. Recuperado de: http://bibliotk.iep.org.pe/bib_img/30412-8-1.pdf. Lima: Pre-Prensa e Impresión Digital S.A.
- Covarrubias, C., & Mendoza, M. (Abril-Junio de 2013). La Teoría de Auto Eficacia y el Desempeño Docente. *Estudios Hemisféricos y Polares, 4(2)*, 123, *IV* (2), 107 -123.
- Cuenca, R. (2011). Discursos y nociones sobre el desempeño docente. En *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente* (págs. 11-68). Lima: Consejo Nacional de Educación SM Recuperado de <http://www.cne.gob.pe/uploads/propuestapreliminar-fsm.pdf>.
- Cuenca, R., & Vargas, J. (2018). *PERÚ: El estado de políticas públicas docentes*. Instituto de Estudios Peruanos, IEP, Lima. <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/9>.

- Davies, M., Brady, M., Rodger, E., & Wall, P. (1999). Mentors and school-based partnership: Ingredients for professional growth. *Action in teacher Education*, XXI (1), 85-96 Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01626620.1999.10462949>.
- Dean, J. (2002). *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesor asesor*. Madrid: La Muralla.
- Di Virgilio, M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. CIPPEC y UNICEF, Buenos Aires Recuperado de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf>.
- Díaz, C., Haapakorpi, A., Särkijärvi, A., & Virtanen, P. (2015). *La universidad en la formación de formadores de acompañantes pedagógicos para la innovación en el aula*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Educación-Centro de Investigaciones y Servicios Educativos.
- Díaz, F., & Hernandez, J. (2002). *Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: MC Graw-Hill.
- Diez, M., & Palomino, N. (2009). *Módulo 4 Supervisión educativa centrada en el aula*. Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Lima.
- Espinoza, G. (2014). *Desempeño docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación básica superior del Centro Educativo Colegio de Bachillerato Ciudad de Portovelo, del canton Portovelo, provincia del El Oro, en el año lectivo 2013-2014 (Tesis de pregrado)*. Universidad Técnica Particular de Loja Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11373/1/Espinosa_Galarza_Gina_Fabiola.pdf.
- Esteban, E., Naveda, K., & Santa, M. (2013). El acompañamiento pedagógico: una experiencia en la formación de docentes en servicio en contextos de Educación Intercultural Bilingüe. *Uni-pluri/versidad*, XII (02), 44-54 Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/view/16973>.
- Ferreira, R., Mejías, O., Peñailillo, A., & Sobarzo, A. (2014). *Fortalecimiento de las prácticas de retroalimentación y monitoreo docente del equipo (Tesis de Maestría) directivo*. Universidad del Bío-Bío, Chile Recuperado de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/360/1/Ferrada_Venegas_Roberto.pdf.
- Ferrer, T. (2018). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia de resolución problemas de cantidad en el área de matemática del VI ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa "Liceo Trujillo" del distrito de T*. Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, La Libertad.
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana. (2008). *Guía para el Acompañamiento Pedagógico de proyectos de innovación en las regiones*. Lima: FONDEP.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- Gil, J. (2017). Características del profesorado y desempeño docente en aulas con alumnado de bajo nivel socioeconómico. *Revista de Investigación Educativa*, XXXV (1), 133-150 DOI:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.35.1.246381>.
- Guerrero, L. (2016). Transformar las prácticas o el difícil arte de comunicar el cambio. *Educación Dialogo informado sobre políticas públicas*. Recuperado de

- <https://www.educacionperu.org/transformar-las-practicas-o-el-difícil-arte-de-comunicar-el-cambio/>.
- Guzmán, F. (2018). La Experiencia de la Evaluación Docente en México: Análisis Crítico de la Imposición del Servicio Profesional Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, XI(I), 135-158 issn: 1989-0397 <https://doi.org/10.15366/rie2018.11.1.008>.
- Heredia, A., & Ramos, T. (2016). *Formación docente a partir de los cuerpos colegiados para el logro de las competencias de los integrantes de la academia psicopedagógica*. México, Nayarit: ECORFAN.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Horna, L., & Horna, J. (2017). *Relación entre el monitoreo y el Desempeño Docente en el Nivel Secundario, en la Institución Educativa N° 1154 Nuestra Señora del Carmen de Lima Cercado, en el primer bimestre 2017 (tesis de maestría)*. Escuela Internacional de Pos Grado, Lima Recuperado de <http://repositorio.eiposgrado.edu.pe/bitstream/EIPOSGRADO/13/1/JESUS%20HORNA%20-%20LUIS%20HORNA.pdf>.
- Huamani, F. (2017). Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada, 2016. *Logos, Revista Científica de la Facultad de Ciencias Empresariales*, VII (1), 1-10. Recuperado de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/1431/1400>.
- Hurtado, L., & Paredes, C. (1999). La importancia del Acompañamiento Docente. *Movimiento Pedagógico* (20), 1-57.
- Incháustegui, C. (2013). Acompañamiento docente para liderar la educación. *Educación Facultad de Ciencias de la Educación Unifé* Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/DESKTOP-DDG7D09/Desktop/Tesisnuevoagosto%202018/Avance%20Tesis%20julio%20872018/bibliografia%20julio%202018/revista_edu_2013.pdf.
- Instituto de Religiosas de Nuestra Señora de la Merced M.M. (2006). *Constituciones*. Barcelona.
- Lastarria, J. (2008). *Supervisión y Monitoria Educativa*. Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima.
- López, F., & Kwan, T. (2005). Mentors' perceptions of their own professional development during mentoring. *Journal of Education for Teaching*, XXXI (1), 15-24 Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02607470500043532>.
- Mairena, M. (2015). *Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes de novales en los departamentos de Física y Tecnología Educativa de la facultad de educación e idiomas. (tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/1434/1/4428.pdf>.
- Majluf, N., & Hurtado, J. (2008). *Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación*. Santiago: Andros Impresores.
- Martínez, F. (2016). *La evaluación de docentes de educación básica. Una revisión de la experiencia internacional*. México: INEE.
- Martínez, H., & González, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, XXXV (3), 521-541 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87020009007.pdf>.
- Maureira, Ó. (2004). El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en*

- Educación*, II (1), 1-20 Recuperado de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>.
- Mayorga, A. (2016). *Valoración del Acompañamiento Pedagógico en la aplicación de las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes noveles en los estudiantes de II año del turno vespertino en las asignaturas: Comunicación y Globalización Alternativas, Humanismo y Des.* Universidad Nacional de Nicaragua, Managua.
- Mcber, H. (2000). *Research into Teacher Effectiveness: A Model of Teacher Effectiveness*. London: Department for Education and Employment.
- Ministerio de Educación. (2003). *Marco para la Buena Enseñanza*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2009). *Informe final. Presupuesto público evaluado: Programa nacional de Formación y capacitación Permanente*. MINEDU, Lima.
- Ministerio de Educación. (2009). *Lineamiento y estrategia general para las supervisiones pedagógica*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2013-2014). *Módulo I Acompañamiento Pedagógico II*. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014 a). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico Vol.1*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/opyc/files/Protocolodelacompanantepedagogico.pdf>.
- Ministerio de Educación. (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf.
- Ministerio de Educación. (2015). *Manual de Gestión Escolar Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2015). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016). *Resolución de secretaria general N°008 – 2016-MINEDU, norma técnica que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en Educación Básica En diario oficial el Peruano*. Lima Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B5Q0f-uzoel4TmhFc1RYT20wUXc/view>.
- Ministerio de Educación. (2017). *Asesoría a la Gestión Escolar y CIAG Orientaciones, protocolos e instrumentos. Tercer fascículo*. MINEDU Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod4/g-ciag-participante-f3.pdf>. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017). *Asesoría a la Gestión Escolar y CIAG Orientaciones, protocolos e instrumentos. Tercer fascículo*. MINEDU Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod4/g-ciag-participante-f3.pdf>, Lima.
- Ministerio de Educación. (2018). *Orientaciones y protocolos para el desarrollo de las estrategias formativas del programa de formación en servicio dirigido a docentes de II. EE. del nivel primaria con Acompañamiento Pedagógico*. Lima Recuperado de http://www.ugel05.gob.pe/documentos/5_24mayo2018_ORIENTACIONES_PARA_EL_ACOMPA%3%91AMIENTO_PEDAG%3%93GICO_Y_PROTOCOLO_DEL_ACOMPA%3%91ANTE_PEDAG%3%93GICO_2018.pdf.
- Montenegro, A. (2003). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

- Moreno, G. (2006). *De la capacitación hacia la formación en servicio de los docentes. Aportes a la política*. Ministerio de Educación - PROEDUCA GTZ. Recuperado de: http://www.oei.es/pdfs/capacitacion_formacion_en_servicio_docentes_peru.pdf, Lima.
- Murillo, F. (2017). *Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Ministerio de Educación (MINEDU).
- Murillo, F., & Román, M. (Mayo-agosto de 2013). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*. doi:10-4438/1988-592X-RE-2011-361-138 Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/doi/361_138.pdf
- Navarro, J., & Verdisco, A. (2010). Teacher Training in Latin America: Innovations and Trends. (114 Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/4736>).
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2005). *Protagonismo docente en el cambio educativo. PRELAC. Proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2006). *Evaluación del desempeño y Carrera Profesional Docente*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América: UNESCO.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2001). *Docentes para las escuelas del mañana. Análisis de los indicadores educativos mundiales*. Paris: OCDE e Instituto de Estadísticas de la UNESCO.
- Ortiz, A. (2015). *Factores que influyen en el desarrollo del buen desempeño docente en escuelas públicas de las regiones de Madre de Dios y Ayacucho (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Recuperado de <http://repositorio.uarm.edu.pe/handle/UNIARM/11>.
- Ortiz, R., & Soza, M. (2014). *Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el desempeño docente en el centro escolar "Enmanuel Mongalo y Rubio" Departamento de Managua distrito III, turno vespertino, en el segundo semestre del año 2014 (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua "Rubén Darío", Nicaragua.
- Oscro, R. (2015). *Optimización del desempeño docente en la forma de atención semipresencial y el logro de competencias en los estudiantes del centro piloto madre Teresa de Calcuta de educación básica alternativa de San Juan de Lurigancho, 2014 (Tesis doctoral)*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle, Lima.
- Ovidio, R. (2004). *Manual de procedimiento para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos*. Santo Domingo, R. D. Recuperado de http://www.educando.edu.do/sitios/site_basica/res/Documentos/manualdeacompanamientoyseguimientoenero05.pdf.
- Pintrich, P., & Schunk, D. (2006). *Motivación en contextos educativos: teoría, investigación y aplicaciones*. Madrid: Pearson.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School leadership. Policy and practice, I*.
- Rimari, W. (2009). *El acompañamiento pedagógico y la mejora del desempeño Docente*. Lima: Biblioteca Nacional.
- Rodriguez, C. (2010). El Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (Pronafcap). *Educación*, XIX (37), 87-103 Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2553>.

- Rodriguez, J., Leyva, J., & Hopkins, A. (2016). *El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales*. Grupo de Análisis para el Desarrollo. (GRADE) http://www.grade.org.pe/forgedescargas/Informe%20final_AC_PM.pdf.
- Rodríguez, G. (mayo-agosto, 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, XIV (2), 253-267 Recuperado de Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>.
- Ruiz, D. (2015). *Incidencia del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del Colegio "Liceo Franciscano", ubicado en el distrito No. 1 de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el Primer Semestre del año 2015*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/1266/1/47422.pdf>.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Paraninfo: Thomson.
- Simpson, T., Hastings, W., & Hill, B. (2007). 'I knew that she was watching me': the professional benefits of mentoring. *Teachers and Teaching: theory and practice*, XIII (5), 481-498 Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13540600701561695>.
- Soto, L., & Camacho, N. (2015). *El Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico para fortalecer el Desempeño Docente de la I.E.I. N°199 "Divina Providencia" de Abancay (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Soto, M. (2009). *La formación permanente: hacia la escuela Una Experiencia de Fe y Alegría en Venezuela*. Recuperado de http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0723/6_FyA_FOR.pdf.
- Sovero, F. (2012). *Supervisión, acompañamiento y monitoreo pedagógico*. Lima: San Marcos.
- Tantalean, L., Vargas, M., & López, O. (2016). El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente. *Didáctica, Innovación y Multimedia (DIM)* (33), 1-11 Recuperado de <http://www.pangea.org/dim/revista.htm>.
- Triola, M. (2004). *Estadística*. México: Pearson.
- Triola, M. F. (2004). *Estadística*. México: Pearson.
- Uate, J. (2017). O Acompanhamento Pedagógico nas Escolas Primárias da República Dominicana: Estudo em 16 Distritos Educacionais. *Atas-Investigação Qualitativa em Educação*, I, 1-9 Recuperado de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1326>.
- Vaillant, D. (2008). Algunos marcos referenciales para la evaluación del desempeño docente en América Latina. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, I (2), 1-16 Recuperado de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/661516>.
- Valdés, H. (2000). *En un mundo de cambios rápidos, solo el fenómeno de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores*. México 23 al 25 de Mayo. Recuperado de <http://www.oei.es/de/rifada1.htm>: OEI.
- Valdés, H. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana Recuperado de http://www.opecch.cl/bibliografico/calidad_equidad/Valdes%20-%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf.
- Vázquez, M., Cordero, G., & Leyva, Y. (Sep./Dec. 2014). Comparative Analysis of Professional Performance Criteria for Teaching in Four Countries of America. *Actualidades Investigativas en Educación* Recuperado de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032014000300018.

- Vezub, L. (2010). *El desarrollo profesional docente centrado en la escuela Concepciones, políticas y experiencias*. <http://www.iipe-buenosaires.org.ar>.
- Vezub, L., & Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Montevideo MEC – ANEP – OEI Recuperado de www.oei.org.uy/Noveles.pdf.
- Yana, M., & Adco, H. (2018). Acompañamiento pedagógico y el rol docente en jornada escolar completa: Caso instituciones educativas Santa Rosa y Salesianos de San Juan Bosco-Puno Perú. *Revista de Investigaciones Altoandina*, XX (1), 137-148 Recuperado de <http://huajsapata.unap.edu.pe/ria/index.php/ria/issue/archive>.
- Zabalza, M. (2007). *Competencias docentes del profesor universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.





ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE COHERENCIA DE INVESTIGACIÓN

Problema	Objetivo General	Objetivos específicos
¿Cómo influye el monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director, en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima?	Caracterizar la influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima.	Describir las características del monitoreo efectuado por el director.
		Describir las características del acompañamiento efectuado por el director.
		Describir las características del desempeño docente
		Determinar la correlación existente entre el monitoreo en el desempeño docente.
		Determinar la correlación existente entre el acompañamiento pedagógico en el desempeño docente.

ANEXO N°2: DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación	Enfoque	Método	Informantes
Correlacional	De tipo mixto, El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio	Primera fase: Encuesta Ficha de registro documental Segunda fase: Entrevista	Directoras Coordinadores del nivel primaria y secundaria Docentes del nivel primaria y secundaria

ANEXO N° 3: MATRIZ GENERAL DE CONSISTENCIA

Objetivos específicos	Sistema de variables		Técnicas e Instrumentos de recojo de información	Fuente de información
	Variables	Sub variables		
OE1: Describir las características del monitoreo efectuado por el director.	V1: MONITOREO	V 1.1. Frecuencia de realización del monitoreo V 1.2. Recojo y análisis de información del monitoreo V 1.2.1. Instrumento de recojo de información V 1.2.2. Instrumento para analizar la información V 1.3. Decisiones sobre las acciones de reajustes o la retroalimentación V 1.3.1. Decide estrategia de intervención V 1.3.2. Crea clima para la intervención V 1.4. Implementación de acciones de reajustes o de retroalimentación V 1.4.1. Aplica estrategias de superación profesional	Primera fase: Encuesta Ficha de registro documental Segunda fase: Entrevista	Directoras Coordinadores del nivel primaria y secundaria Docentes

		V 1.4.2. Percibe que su desempeño laboral es valorado por directivos y docentes		
OE2: Describir las características del acompañamiento pedagógico efectuado por el director.	V2: ACOMPANIAMIENTO PEDAGÓGICO	V2.1 Proceso de acompañamiento pedagógico V2.1.1. Dimensiones del acompañamiento pedagógico V2.1.2. Técnicas del proceso de acompañamiento V2.1.3. Estrategias para el proceso de acompañamiento V2.2 Planificación del acompañamiento pedagógico V2.2.1. Plan de acompañamiento pedagógico V2.2.2. Importancia del plan de acompañamiento V2.3 Clima del acompañamiento pedagógico V2.3.1. Motivación para el acompañamiento V2.3.2. Percibe relaciones interpersonales de confianza, empatía, horizontalidad V2.4. Formas de intervención en el acompañamiento pedagógico V2.4.1. Formación continua V2.4.2. Asesoría individualizada, permanente e integral	Primera fase: Encuesta Ficha de registro documental Segunda fase: Entrevista	Directoras Coordinadores del nivel primaria y secundaria Docentes

OE3: Describir las características del desempeño docente	V3: DESEMPEÑO DOCENTE	<p>V3.1. Dominios del Buen Desempeño Docente.</p> <p>V3.1.1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación del trabajo pedagógico • Preparación de materiales educativos <p>V3.1.2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea un clima propicio para el aprendizaje • Usa estrategias de enseñanza pertinentes • Uso de recursos pedagógicos • Usa diversos métodos y técnicas de evaluación <p>V3.1.3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa en los proyectos institucionales • Trabajo en equipo <p>V3.1.4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colegiado • Formación profesional continua • Identificación con los valores de la I.E. 	<p>Primera fase: Encuesta Ficha de registro documental</p> <p>Segunda fase: Entrevista</p>	Directoras Coordinadores del nivel primaria y secundaria Docentes
OE4: Determinar la correlación entre el monitoreo de la práctica pedagógica en el desempeño docente	R: V1 y V3: MONITOREO	<p>R 1.1. Relación entre la frecuencia de visitas con el desempeño docente</p> <p>R.1.2. Relación del recojo y análisis de información con el desempeño docente</p> <p>R 1.3. Relación entre las acciones de reajustes o la retroalimentación con el desempeño docente</p> <p>R 1.4. Relación entre la implementación de acciones de reajustes o de retroalimentación con el desempeño docente</p>	<p>Primera fase: Encuesta Ficha de registro documental</p> <p>Segunda fase: Entrevista</p>	Directoras Coordinadores del nivel primaria y secundaria Docentes

OE5: Determinar la correlación entre acompañamiento y el desempeño docente.	R: V2 y V3 ACOMPANIAMIENTO PEDAGÓGICO	R2.1 Relación entre el proceso de acompañamiento pedagógico con el desempeño docente R2.2 Relación entre la planificación colegiada con el desempeño docente R2.3 Relación entre el clima de acompañamiento con el desempeño docente R2.4. Relación entre las formas de intervención de acompañamiento con el desempeño docente:	Primera fase: Encuesta Ficha de registro documental Segunda fase: Entrevista	Directoras Coordinadores del nivel primaria y secundaria Docentes
---	--	---	--	---

ANEXO N° 4: CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

A través del presente documento expreso mi voluntad de participar en la investigación titulada: **“INFLUENCIA DEL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO IMPLEMENTADO POR EL DIRECTOR, EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MERCEDARIAS MISIONERAS DE LIMA”**. Habiendo sido informado/a del propósito de esta, así como de los objetivos y teniendo la confianza plena de que la información que se vierte en el instrumento será solo y exclusivamente para fines de la investigación en mención, además confió en que la investigación utilizara adecuadamente dicha información asegurándose la máxima confidencialidad.

Firma

Apellidos y nombres:

DNI:

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Estimado (a) usuario (a):

.....

La investigación para lo cual Usted manifiesta su deseo de participar, habiendo dado su consentimiento informado, se compromete con usted a guardar la máxima confidencialidad de información, así como también le asegura que los hallazgos serán utilizados solo con fines académicos y metodológicos propios de la investigación científica y no le perjudicarán en lo absoluto.

Atentamente.

MARY LUZ CHUQUI CALDERÓN

ANEXO N° 5: ENCUESTA DIRIGIDO A DIRECTORES, COORDINADORES Y DOCENTES

DATOS GENERALES:

- Institución Educativa:
- Cargo que ocupa: Director ☐ Coordinador/a ☐ Docente
 ☐
- Sexo Varón ☐ Mujer ☐
- Coordinador/a del nivel: Primaria ☐ Secundaria ☐
- Docente: Primaria ☐ Secundaria ☐
- Años de servicio 2 a 4 años ☐ De 4 a más años ☐
- Condición Nombrada ☐ Contratada ☐

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos de las tres variables de investigación: Monitoreo, Acompañamiento Pedagógico y Desempeño Docente.

El cuestionario tiene tres secciones. Por favor lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de otras personas que están contestando este cuestionario en estos días.

El Objetivo General de la investigación es: Caracterizar la influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima.

Gracias por su colaboración

Por favor marque con una X la alternativa que más se parece a lo que usted piensa.

Tópico 1. Frecuencia del monitoreo en la I.E.

1. ¿El Plan de monitoreo ha sido socializado por el director o coordinador?
 Sí ☐ No ☐
2. ¿El director o coordinador cumple con el cronograma de monitoreo a los docentes?
 Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

3. ¿Con qué frecuencia realiza el director o coordinador el monitoreo a los docentes?
Semanal ☐ Quincenal ☐ Mensual ☐ Semestral ☐ Anual ☐

Tópico 2. Recojo y análisis de información del monitoreo.

4. ¿Cómo consideras que se usa la información del monitoreo recogida por el director?
Adecuadamente ☐ Inadecuadamente ☐ Óptimamente ☐
5. ¿Los instrumentos que utiliza el equipo directivo para el recojo de información durante el monitoreo son de conocimiento de los docentes?
Sí ☐ No ☐

6. Marca ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza el director o coordinador con más frecuencia durante el monitoreo?
- | | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------|
| • Ficha de observación | Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| • Cuaderno de campo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ficha de cotejo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Rubrica de observación de aula | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Otros..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tópico 3. Decisión e implementación de acciones de reajustes o la retroalimentación.

7. ¿Consideras que las decisiones del director o coordinador sobre las fortalezas y debilidades identificadas durante el monitoreo ayuda en el desempeño docente?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐
8. ¿El director o coordinador crea un clima de cercanía, confianza para la intervención después del monitoreo?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐
9. ¿Consideras que se ha implementado en el plan de monitoreo acciones de reajustes o de retroalimentación para darle seguimiento a los docentes?
Sí ☐ No ☐
10. ¿Consideras que las acciones de reajustes y retroalimentación son una buena estrategia para mejorar el desempeño docente?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

Tópico 4. Características del acompañamiento pedagógico.

11. ¿Qué características del acompañamiento pedagógico percibes y con qué frecuencia crees que se dan?
- | | | | |
|---------------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| • Sistemático | Siempre <input type="checkbox"/> | Pocas veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| • Pertinente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Flexible | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Gradual. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Formativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Motivador ☐ ☐ ☐
- Participativo. ☐ ☐ ☐
- Permanente ☐ ☐ ☐

12. ¿El Plan de acompañamiento pedagógico, es elaborado de forma colegiada?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

13. ¿Con cuáles de estos estímulos, motiva el director o coordinador a los docentes para la mejora de su práctica pedagógica y con qué frecuencia se dan?

- Felicita de palabras Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐
- Felicita con una resolución ☐ ☐ ☐
- Da un incentivo económico ☐ ☐ ☐
- A través de beca ☐ ☐ ☐
- Otros:.....

14. ¿Cuál es el clima que propicia el director o coordinador durante el acompañamiento pedagógico?

- De confianza Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐
- De cercanía ☐ ☐ ☐
- De Respeto ☐ ☐ ☐
- De relación horizontal ☐ ☐ ☐

Tópico 5: Ejes del Acompañamiento Pedagógico (formación continua y asesoría)

15. ¿Con qué frecuencia el director o coordinador realiza el acompañamiento pedagógico con respecto al eje de formación continua?

Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

16. ¿Con qué frecuencia el director realiza el acompañamiento pedagógico con respecto al eje de asesoría?

Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

17. ¿Cuáles son las estrategias formativas que se aplican para los dos ejes del acompañamiento pedagógico y con qué frecuencia crees que se usan? (los dos ejes del acompañamiento son “formación continua” y “asesoría”)

- Visitas en el aula Siempre ☐ Pocas veces ☐ Nunca ☐
- Círculos de interaprendizaje colaborativo ☐ ☐ ☐
- Taller de actualización ☐ ☐ ☐
- Micro Taller ☐ ☐ ☐
- Grupo de interaprendizaje ☐ ☐ ☐
- Asesoramiento personalizado ☐ ☐ ☐
- Otros:..... ☐ ☐ ☐

18. ¿Cuáles son las técnicas que se aplican para los dos ejes del acompañamiento pedagógico y con qué frecuencia crees que se usan? (los dos ejes del acompañamiento son “formación continua” y “asesoría”)

de gestión institucional

- En el trabajo en equipo con tus pares Alta ☐ Mediana ☐ Baja ☐
- En el trabajo colegiado de tu nivel o área Alta ☐ Mediana ☐ Baja ☐

26. ¿Cuál es el grado de articulación que realiza el docente entre el trabajo pedagógico con las necesidades de la comunidad?

Alta ☐ Mediana ☐ Baja ☐

Tópico 9. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

27. ¿Cómo evaluarías tu desempeño profesional?

Alta ☐ Mediana ☐ Baja ☐

28. ¿Cómo aplicas en tu vida diaria los valores y ética de la I.E.?

.....
.....

Tópico 10. Correlación: Monitoreo, Acompañamiento pedagógico y Desempeño Docente.

29. ¿Qué grado de relación consideras que hay entre monitoreo que se aplica en tu IE y desempeño docente?

Alta ☐ Mediana ☐ Baja ☐

30. ¿Qué grado de relación consideras que hay entre acompañamiento pedagógico que se aplica en tu IE? y desempeño docente

Alta ☐ Mediana ☐ Baja ☐

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 6: GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

“Influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director, en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima”

Fuente: dos directivos, 3 docentes de Primaria y 3 de Secundaria de las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima”

Fecha: 23 de julio de 2018

Lugar: Oficina de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes – Barrios Altos y María de las Mercedes -Miraflores.

Hora: 9:00 a.m

Entrevistadora: Mary Luz Chuqui Calderón

Duración de la entrevista: Un tiempo máximo de 40 minutos.

INTRODUCCIÓN: (*Saludo, agradecimiento, presentación e informes*)

Buenos días. Mi nombre es Mary Luz Chuqui Calderón y estoy realizando una investigación sobre la *“Influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director, en la mejora del desempeño docente en las Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima”*. La idea es conocer la opinión que tiene usted, como directora o coordinador académico y docente, sobre el monitoreo y acompañamiento, sus funciones y la valoración que le da.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es recoger su opinión real. La información que se va a obtener es confidencial y sólo para fines de la investigación, sus respuestas serán unidas a otras respuestas para su análisis de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada entrevistado. Para agilizar el recojo de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación ya que tomar notas a mano puede tomar mucho tiempo y se pueden perder asuntos importantes de la conversación. Por ello le pregunto ¿existe algún inconveniente para grabar esta entrevista?

¡Desde ya muchas gracias por tu tiempo!

DATOS PERSONALES

Nombre: **Sexo:**

Años en la docencia: **Años como directora y/o**

Coordinador:.....

PREGUNTAS

CIERRE:

Agradecimiento:

Agradecemos el tiempo dedicado y la información brindada que estamos seguras va a contribuir de manera relevante a nuestra investigación. Le aseguramos que mantendremos la mayor confidencialidad respecto a su persona y a la información que nos ha proporcionado. Estaremos comunicándonos con usted para mantenerle al tanto de los frutos de esta investigación.

Tópico 1 Frecuencia del monitoreo en la I.E.

1. ¿Quién realiza el monitoreo de la práctica pedagógica en tu IE? y ¿Cuál es su estilo de monitoreo?
2. ¿Con qué frecuencia realiza el director o coordinador el monitoreo a los docentes? ¿Por qué con esta frecuencia, es la ideal o no, por qué?

Tópico 2 Recojo y análisis de información del monitoreo.

3. ¿Qué instrumentos para el recojo de información durante el monitoreo, utiliza el director o coordinador con más frecuencia? De los instrumentos que has mencionado ¿Cuáles son los más adecuados? y ¿cuáles crees que no ayudan? y ¿por qué?

Tópico 3 Decisión e implementación de acciones de reajustes o la retroalimentación en el monitoreo.

4. ¿Cuál es el clima que debe propiciar el director o coordinador, para la intervención o retroalimentación, después del monitoreo? y ¿crees que el director o coordinador genera este clima? Sí o No ¿por qué?

Tópico 4 Características del acompañamiento pedagógico.

5. ¿De qué manera el director o coordinador estimula o motiva a los docentes para la mejora de su práctica pedagógica? ¿por qué crees que lo hace? ¿cuáles son los resultados que obtiene?
6. ¿Cuál es el estilo de acompañamiento pedagógico que debe propiciar el director o coordinador durante el acompañamiento?
7. ¿Cómo crees que mejoraría la actual forma de realizar el acompañamiento pedagógico en tu IE? y ¿Crees que esta mejora podría incidir en un mejor desempeño docente? ¿Por qué?

Tópico 5 Ejes del Acompañamiento Pedagógico (formación continua y asesoría)

8. ¿Cuáles son las estrategias formativas que se aplican para los dos ejes del acompañamiento pedagógico (formación continua y asesoría) y ¿qué resultados se han dado en la mejora de tu desempeño como docente?

Tópico 6 Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

9. ¿Crees, que el acompañamiento pedagógico, que se da en tu institución, les permite realizar una preparación pertinente de sus programaciones, unidades y sesiones de aprendizaje?

Tópico 7 Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

10. ¿Cuáles son las características que debe tener el docente para crear un clima de aula positivo? y ¿Cuáles son más útiles, para propiciar un ambiente de respeto y proximidad hacia tus estudiantes?

Tópico 8 Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

11. ¿De qué modo participas en las diversas actividades de la gestión en tu IE?
12. ¿Cómo articulas tu trabajo pedagógico con las necesidades de la comunidad local?

Tópico 9 Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

13. ¿Cómo demuestras tu ética profesional e identidad con la IE?, ¿Cuáles son las dificultades que encuentras? y ¿cómo influye en tu desempeño profesional?

Tópico 10 Correlación: Monitoreo, Acompañamiento pedagógico y Desempeño Docente.

14. ¿Crees que el monitoreo en tu práctica pedagógica influye en la mejora del desempeño docente? O crees que no influye ¿por qué?
15. ¿Crees que el acompañamiento pedagógico, que se da en tu I.E. influye en la mejora del desempeño docente? O crees que no influye ¿por qué?

ANEXO N° 7: REGISTRO DE VALIDACIÓN



HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ

Instrumento: Entrevista Semiestructurada – Directora y Coordinadores

"Influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director, en la mejora del desempeño docente en dos Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima"

I. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

Caracterizar la influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director en la mejora del desempeño docente en dos Instituciones Educativas Mercedarias Misioneras de Lima.

II. OBJETIVO DEL JUICIO DE EXPERTOS:

Validar el instrumento: "guion de entrevista semiestructurada" que se empleará en la investigación y obtener una opinión experta sobre la estructura (formal) y el contenido del mismo.

III. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO

Recoger información de cada directora y coordinadores académicos de las instituciones seleccionadas, sobre la influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director en la mejora del desempeño docente. **CRITERIOS E INDICADORES DE VALIDACIÓN**
A continuación se registran los criterios seleccionados para la validación y la escala.

1. **Claridad:** ¿Es correcta la formulación de las preguntas?
 - Las preguntas son claras y comprensibles.
 - La estructura gramatical de las oraciones facilita su comprensión.
2. **Coherencia:** ¿Existe coherencia entre la información que se quiere recoger y los objetivos de la investigación?
 - El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de la investigación
 - El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.
3. **Suficiencia:** ¿Están presentes todos los elementos necesarios para recoger la información?
 - Las preguntas son suficientes para recoger información sobre las categorías seleccionadas.

IV. INDICACIONES

Luego de leer cada una de las preguntas, haga la respectiva valoración marcando con una "X" en el casillero correspondiente y anote sus observaciones si las tuviera.

N°	PREGUNTA	CLARIDAD				COHERENCIA				SUFICIENCIA				OBSERVACIONES
		CLARIDAD				COHERENCIA				SUFICIENCIA				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		No es claro	Parcialmente claro	Claro	Totalmente claro	No es coherente	Parcialmente coherente	Coherente	Totalmente coherente	No es suficiente	Parcialmente suficiente	Suficiente	Totalmente suficiente	
Monitoreo														
1	¿El Plan de monitoreo ha sido socializado por el director o coordinador? ¿En qué momento del año escolar?									X				X
2	¿Quién realiza el monitoreo de la práctica pedagógica?									X				X
3	¿Con qué frecuencia realiza el director o coordinador el monitoreo a los docentes?									X				X
4	¿Cuáles son los instrumentos que con más frecuencia, utiliza el director o coordinador para el recojo de información durante el monitoreo?									X				X
5	¿Cómo consideran que se usa la información del monitoreo recogida por el director o coordinador? Y qué perspectivas tienen?									X				X (aclarar esta pregunta)
6	¿Con qué frecuencia el docente participa en el monitoreo?									X				X
7	¿Cuál es el clima que crea el director o coordinador para la intervención (o retroinformación) después del monitoreo?													X
8	¿Qué acciones de monitoreo, reajuste o retroalimentación se establecen, son eficaces, ¿en qué medida?									X				X (aclarar esta pregunta)
9	¿De qué manera el director o coordinador estimula o motiva a los docentes para la mejora de su práctica pedagógica y con qué frecuencia se dan?									X				X
10	¿Cuál es el clima que consideran, debe propiciar el director o coordinador durante el acompañamiento pedagógico?									X				X
11	¿Cómo mejoraría la actual forma de hacer el monitoreo o el acompañamiento en la LE?									X				X
12	¿Con qué frecuencia se realiza la formación continua y asesoría a los docentes?									X				X
														Una pregunta que podría complementar es: ¿Qué criterios se consideran para la formación continua y asesoría de los docentes?
13	¿Cuáles son las estrategias formativas que se aplican para los dos ejes del acompañamiento pedagógico (formación continua y asesoría) y con qué frecuencia crees que se usan?									X				X

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir (X) No Aplicable ()
Apellido y nombres del juez validador. ...**GUZMÁN CHAVEZ BLANCA ANGELIT** DNI: **07401065**
Especialista del validador: Magister en Gerencia Social, especialidad en proyectos sociales,

Lima, 5 de junio del 2018

- ¹ Pertinente: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
- ² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del experto informante *D. Angel J. Guzmán Ch*
Dra. *Blanca ANGELIT GUZMAN CHAVEZ*
DNI *07401065*

22. ¿Cuáles son los recursos pedagógicos que utilizan los docentes con más frecuencia en su sesión de aprendizaje?						X
23. ¿Qué métodos y técnicas de evaluación utilizan con más frecuencia en las sesiones de aprendizaje?						X
24. En que documentos se evidencia que los docentes participan en todas las actividades de planificación a nivel de la I. E. (elaboración de los documentos de gestión y trabajos colegiados por áreas y niveles)						
25. ¿En qué documentos se registra el trabajo articulado de los docentes con la comunidad local?					X	
26. ¿Cómo se evidencia que los docentes se identifican con los valores de la I.E. y su ética profesional?					X	

Recomendaciones:

Pregunta 2: ¿Cómo está diseñado? O ¿En qué consistir? Si preguntas por cómo está diseñado, podrías pensar que se refiere a la manera o método con el que fue diseñado. Aclara bien esta pregunta, si quieres describir el plan de monitoreo y qué aspectos te interesan describir
Pregunta 8: aclara a qué te refieres con ¿Cuál es ese plan?, si es que quieres describir y en qué aspectos
Preguntas 14 y 15: Si ya has preguntado en la pregunta 9 por esto, ya no hay necesidad de que aquí tengas estas dos preguntas, solo añade en la pregunta 9 ¿de qué modo?
Preguntas 17, 18 y 20: solo te interesa saber en qué documentos o instrumentos se registran algunas cosas, o también conocer qué es lo más importante que se ha registrado?
Pregunta 25: ¿No te interesa saber cuáles son estos trabajos? ¿Solo te interesa saber en qué documentos se registra esto?
Pregunta 26: Aclara bien la pregunta. ¿Cómo se evidencia...? Se refiere al modo o método en que se busca saber cuál es la identificación con valores y ética o te refieres a cuáles son las expresiones de esta identificación.

Firma del (la) Juez

B. Angélica Saborido

Nombres y apellidos del juez: BLANCA ANGELIT GUZMÁN CHÁVEZ

Formación académica: MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL

Áreas de experiencia profesional: DOCENCIA UNIVERSITARIA Y ASESORÍA DE INVESTIGACIÓN, CONSULTORA DE PROYECTOS EDUCATIVOS Y DE DESARROLLO.

Años de experiencia profesional: 30

Cargo actual: CONSULTORA Y DOCENTE DE POSGRADO

Institución: INDEPENDIENTE Y UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA



Firma del (la) Juez

ANEXO N° 8: REVISIÓN DOCUMENTAL

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MERCEDARIAS DE LIMA

La siguiente guía, tiene por finalidad revisar los documentos que posee la institución educativa, los cuales tendrían relación con las variables de los objetivos específicos de estudio.

Se aplica la presente guía de revisión documental, para indagar sobre el desarrollo de este aspecto en las instituciones educativas María de las Mercedes – Miraflores y Nuestra Señora de las Mercedes de Barrios Altos-Cercado de Lima.

Agradecemos su colaboración por la facilidad de proporcionarnos los documentos solicitados.

DESARROLLO.

DATOS INSTITUCIONALES

NOMBRE DE LA I.E. Nuestra Señora de las Mercedes - Barrios Altos

FECHA DE LA REVISIÓN: 23 de julio de 2018

REVISORA: Mary Luz Chuqui Calderón

Documentos de la I.E. revisados	Tiene		Observaciones
	Si	No	
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	x		El PEI ha sido elaborado el año 2017 y tiene vigencia hasta el 2019
Plan Curricular de la Institución Educativa (PCIE)	x		Cuentan con el PCI, de forma virtual está en proceso de actualización.
Plan de monitoreo y acompañamiento		x	La I.E. no cuenta con un Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico formal. Sólo tienen un cronograma de monitoreo
Programaciones curriculares y sesiones de aprendizaje	x		Cada coordinador de nivel tiene un pioner con los documentos
Portafolio con las fichas de monitoreo y acompañamiento pedagógico	x		Cada coordinador de nivel tiene un pioner con las fichas de monitoreo más no existe evidencias de acompañamiento pedagógico

N°	DOCUMENTOS SOLICITADOS	RESPUESTA	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Monitoreo	VARIABLES DE ESTUDIO		
1.	¿La I.E. cuenta con un plan de monitoreo actualizado?	La I.E. no cuenta con un plan de monitoreo	Solo cuenta con fichas de monitoreo

Acompañamiento Pedagógico	2. El plan de monitoreo tiene un cronograma de visitas al aula opinadas e inopinadas?	Se cuenta con un cronograma de cada bimestre	Hoja de cronograma pegado en el mural de coordinación
	3. El plan de monitoreo cuenta con instrumentos para el recojo y análisis de información durante y después del monitoreo a los docentes? ¿Qué instrumentos?	Si, utilizan las fichas de monitoreo al Desempeño docente del MINEDU con algunos cambios de acuerdo a la realidad	Solo se cuenta con las fichas de recojo de información
	4. ¿El plan de monitoreo ha implementado acciones de reajustes o de retroalimentación? ¿Qué acciones se han cumplido y qué acciones no se han cumplido?	Ya que no cuenta con el plan de monitoreo no se ha podido verificar las acciones	Solo cuentan con fichas de monitoreo donde se hace las observaciones.
	5. ¿Qué aspectos del plan de monitoreo se han cumplido y qué aspectos no se han cumplido?	Se ha cumplido con el cronograma de monitoreo	Fichas de monitoreo y cuaderno de campo
	6. ¿La I.E. cuenta con un plan de acompañamiento contextualizado de acuerdo a las necesidades de los docentes?	La I.E. no cuenta con un Plan de Acompañamiento Pedagógico	Se observa en el horario de trabajo del coordinador acompañamiento a la labor pedagógica del docente
	7. ¿El Plan de acompañamiento, contiene los dos ejes del acompañamiento pedagógico: formación continua y asesoramiento?	No cuentan con un Plan de acompañamiento Pedagógico, pero en el plan anual de trabajo si existe cursos de capacitación	Cronograma de Cursos y Talleres de capacitación
	8. ¿Cuáles son las técnicas que contiene el plan de acompañamiento a los docentes?	Ya que no cuentan con un plan no se ha podido verificar	
	9. ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan con mayor frecuencia en el proceso del acompañamiento pedagógico a los docentes?	Visitas a las aulas, talleres de actualización, círculos de interaprendizaje	Se verifica que existen actas de las horas colegiadas, visitas a las aulas y algunas veces hacen los GIAS
	10. ¿Cuáles son las estrategias con las que se elabora el plan de acompañamiento pedagógico?	No se cuenta con el documento	
	11. ¿Se evidencia estrategias de motivación que utiliza el director para la mejora en la práctica pedagógica del docente? ¿cuáles son?	Se verifica que se les otorga resoluciones de felicitación haciendo mención a sus actividades destacados Cursos de capacitación, En las entrevistas se felicita a los docentes por su desempeño y compromiso. Pero esto es mínimo.	Copia de resolución y sesiones de aprendizaje.

Desempeño Docente	12. ¿Se evidencia en el plan de acompañamiento el eje de formación continua y asesoría? ¿De qué modo?		Los espacios de formación al docente se encuentra en el plan de técnico pedagógico a través de capacitaciones.
	13. ¿Se ha cumplido con la ejecución del plan de acompañamiento?	No, porque no existe el documento en físico	
	14. ¿Existen reportes donde se evidencia los dominios del desempeño docente? ¿Cuál es el instrumento que recoge dicha información?	Si, en las rubricas. Se observa en las fichas de monitoreo que hay docentes que no tienen un buen desempeño docente de acuerdo al resultado al final del monitoreo.	Las fichas de monitoreo al desempeño docentes y ficha de verificación a la labor docente.
	15. ¿Cuál es el instrumento que se utiliza para verificar si los docentes preparan su planes y sesiones de aprendizajes contextualizados?	Ficha de verificación y rubrica, lista de cotejo. Pero se observa que la mayoría de las sesiones de aprendizaje no están contextualizados.	La copia de las sesiones de algunos docentes con las observaciones y sugerencias de mejora.
	16. ¿Cuáles son los materiales educativos que preparan los docentes de acuerdo a las necesidades de los estudiantes? ¿Qué es lo más importante que se ha registrado?	Se observa que la mayoría de los docentes, incluyen en sus sesiones de aprendizaje el uso de materiales como diapositivas, videos, materiales concretos, uso del aula de laboratorio de ciencias, etc. Pero todavía hay docentes que siguen el método tradicional, se limitan a transmitir información sin tener en cuenta las necesidades de los estudiantes.	Sesiones de Aprendizajes, Proyectos de Aprendizaje
	17. ¿En qué instrumento se evidencia que los docentes crean un clima de respeto y proximidad con los estudiantes dentro del aula?	En las rubricas en el desempeño n° 5 hay anotaciones donde se observa que el docente crea un clima de respeto y proximidad, pero por otro lado hay docentes que no tienen manejo del aula hay mucho desorden en el aula según las anotaciones en la rubricas.	Rúbricas de desempeño docente
	18. ¿Cuáles son las estrategias innovadoras más frecuentes que utilizan los docentes para el proceso de enseñanza y aprendizaje?	La mayoría de los docentes utiliza estrategias innovadoras como videos, lluvias de ideas, trabajos en equipo, estrategias lúdicas, trabajos de investigación en CTA. Pero hay un porcentaje de docentes que todavía siguen con el método tradicional poco innovadores, esto se observa en las sesiones de aprendizaje.	Unidades de aprendizaje y Sesiones de Aprendizaje

19.¿Cuáles son los recursos pedagógicos que utilizan los docentes con más frecuencia en su sesión de aprendizaje?	Se observa que la mayoría de los docentes utilizan los tutoriales de internet, Perúeduca, uso de las TICs, Plataforma virtual de las editoriales, lecturas interactivas, materiales concretos, instrumentos, etc.	Unidades de aprendizaje y Sesiones de Aprendizaje
20.¿Qué métodos y técnicas de evaluación utilizan con más frecuencia en las sesiones de aprendizaje?	Se observa en las sesiones de aprendizaje que utilizan la lista de cotejo, pruebas escritas, evaluaciones de proceso, las rúbricas.	Registro de evaluación, hojas de las pruebas escritas
21.¿En qué documentos se evidencia que los docentes participan en todas las actividades de planificación a nivel de la I. E.? (elaboración de los documentos de gestión y trabajos colegiados por áreas y niveles)	Según el informe y la evaluación de cada bimestre se evidencia que la mayoría de los docentes participan en las actividades y planificación.	PAT y en los planes de cada coordinación y actas de reuniones.
22.¿En que documentos se registra el trabajo articulado de los docentes con la comunidad local? ¿Cuáles son estos trabajos?	En los proyectos interinstitucionales “barrios de quiero limpio lleno de vida”, el debate institucional sobre las nuevas "cautividades en las reuniones de la RED Barrios Altos	Plan de Trabajo Anual, Proyectos innovadores
23.¿Cómo se evidencia que los docentes se identifican con los valores de la I.E. y su ética profesional?	La mayoría de docentes llega puntual al colegio, acompaña a los estudiantes en las oraciones, tiene buen trato con los estudiante y PP FF, es comprometido y la gran mayoría tienen un buen testimonio de vida, responsables, cuidan su imagen, no hay acoso tráfico de notas	En su carpeta pedagógica “informe de los coordinadores del desempeño docente” Pero también, se evidencia que hay algunos docentes del nivel secundaria poca identificación con la institución, tal como se observa en los informes.

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MERCEDARIAS DE LIMA

La siguiente guía, tiene por finalidad revisar los documentos que posee la institución educativa, los cuales tendrían relación con las variables de los objetivos específicos de estudio.

Se aplica la presente guía de revisión documental, para indagar sobre el desarrollo de este aspecto en las instituciones educativas María de las Mercedes – Miraflores y Nuestra Señora de las Mercedes de Barrios Altos-Cercado de Lima.

Agradecemos su colaboración por la facilidad de proporcionarnos los documentos solicitados.

DESARROLLO.

DATOS INSTITUCIONALES

NOMBRE DE LA I.E. María de las Mercedes – Miraflores

FECHA DE LA REVISIÓN: 22 de julio de 2018

REVISORA: Mary Luz Chuqui Calderón

Documentos de la I.E. revisados	Tiene		Observaciones
	Si	No	
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	X		Si cuenta con el PEI pero está en proceso de actualización ya que se elaboró el año 2016
Plan Curricular de la Institución Educativa (PCIE)	X		Si tiene, pero no está actualizado
Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico	X		El colegio no cuenta específicamente con un Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico, lo que tiene es el Plan de Trabajo coordinación académica
Programaciones curriculares y sesiones de aprendizaje	X		Cada docente tiene su carpeta pedagógica con sus proyectos, programaciones y sesiones de aprendizaje, se observa que las sesiones están revisadas por los coordinadores.
Portafolio con las fichas de monitoreo y acompañamiento pedagógico	X		Cada coordinador de nivel cuenta con un portafolio, donde están las fichas de monitoreo, informes bimestrales del monitoreo, pero no tienen evidencias del acompañamiento pedagógico a cada docente.

Nº	DOCUMENTOS SOLICITADOS VARIABLES DE ESTUDIO	RESPUESTA	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Monitoreo	1. ¿La I.E. cuenta con un plan de monitoreo actualizado?	La I.E, no cuenta específicamente con un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico, lo que tiene es el Plan de Trabajo coordinación académica	Plan de Trabajo coordinación académica
	2. ¿El plan de monitoreo tiene un cronograma de visitas al aula opinadas e inopinadas?	El plan de trabajo de coordinación académica, si cuenta con un cronograma de monitoreo por bimestres	Cronograma de monitoreo
	3. ¿El plan de monitoreo cuenta con instrumentos para el recojo y análisis de información durante y	Si cuentan con un instrumento, la ficha de desempeño docente y el reporte de evaluación bimestral del monitoreo.	Reporte de evaluación bimestral del monitoreo y sugerencia de mejora de cada docente.

	después del monitoreo a los docentes? ¿Qué instrumentos?		
	4. ¿El plan de monitoreo ha implementado acciones de reajustes o de retroalimentación? ¿Qué acciones se han cumplido y qué acciones no se han cumplido?	Como no tienen el plan de monitoreo, no se ha podido verificar las acciones	Solo, cuentan con fichas de monitoreo donde se realizan las observaciones.
	5. ¿Qué aspectos del plan de monitoreo se han cumplido y qué aspectos no se han cumplido?	Si, se ha cumplido con el cronograma de monitoreo en el nivel primaria, sin embargo, en el nivel secundaria solo se ha monitoreado algunos docentes.	Fichas de monitoreo y reporte de evaluación bimestral.
Acompañamiento Pedagógico	6. ¿La I.E. cuenta con un plan de acompañamiento, contextualizado de acuerdo a las necesidades de los docentes?	La I.E. no cuenta con un Plan de Acompañamiento Pedagógico, lo que se evidencia es que en el plan de trabajo de coordinación hay un diagnóstico del desempeño docente del año anterior	Diagnóstico del desempeño docente.
	7. ¿El Plan de acompañamiento, contiene los dos ejes del acompañamiento pedagógico: formación continua y asesoramiento?	No cuentan con un plan de acompañamiento pedagógico, pero en el plan de trabajo de coordinación han planificado cursos de capacitación y talleres.	Cronograma de Cursos y Talleres de capacitación
	8. ¿Cuáles son las técnicas que contiene el plan de acompañamiento pedagógico a los docentes?	Se verifica que se realiza la Retroalimentación y reflexión conjunta a los docentes, esto en el nivel primaria, pero en el nivel secundaria no se da muy poco.	Se evidencia en las fichas de monitoreo y actas de reunión.
	9. ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan con mayor frecuencia en el proceso del acompañamiento pedagógico a los docentes?	La estrategia que usan es el feedback a los docentes después del monitoreo, Se observa que se hacen las visitas a las aulas, talleres de actualización, círculos de interaprendizaje, pero no es permanente por el tiempo limitado de las coordinadoras.	El cuaderno de acompañamiento y fotos.
	10. ¿Cuáles son las estrategias con las que se elabora el Plan de acompañamiento pedagógico?	No se cuenta con el documento	
	11. ¿Se evidencia estrategias de motivación que utiliza el director para la mejora en la práctica pedagógica del docente? ¿cuáles son?	Se verifica que se felicita a los docentes que han destacado y su compromiso. Cursos de capacitación, En las entrevistas se felicita a los docentes. Pero se observa que esto es mínimo.	Videos, fotos

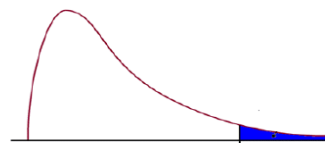
Desempeño Docente	12. ¿Se evidencia en el plan de acompañamiento el eje de formación continua y asesoría? ¿De qué modo?	En el plan de trabajo de coordinación está planificado curso de capacitación y talleres de formación docente.	Cronograma de capacitaciones
	13. ¿Se ha cumplido con la ejecución del plan de acompañamiento?	No, porque no existe el documento en físico	
	14. ¿Existen reportes donde se evidencia los dominios del desempeño docente? ¿Cuál es el instrumento que recoge dicha información?	Si, en las fichas de monitoreo al desempeño docentes se evalúa los dominios. Se observa en las fichas de monitoreo que hay docentes que no tienen un buen desempeño docente de acuerdo al resultado al final del monitoreo.	Las fichas de monitoreo al desempeño docentes
	15. ¿Cuál es el instrumento que se utiliza para verificar si los docentes preparan su planes y sesiones de aprendizajes contextualizados?	Ficha de cotejo de la planificación, rubrica, lista de cotejo. Pero se observa que la mayoría de las sesiones de aprendizaje no están contextualizados.	La copia de las sesiones de algunos docentes con las felicitaciones y observaciones y sugerencias.
	16. ¿Cuáles son los materiales educativos que preparan los docentes de acuerdo a las necesidades de los estudiantes?	En las sesiones de aprendizaje se observa que son pocos docentes los incluyen el uso de materiales como: diapositivas, videos, materiales concretos, la mayoría solo usa el libro.	Sesiones de Aprendizajes, Proyectos de Aprendizaje
	17. ¿En qué instrumento se evidencia que los docentes crean un clima de respeto y proximidad con los estudiantes dentro del aula?	En las rubricas en el desempeño n° 5 hay anotaciones donde se observa que el docente crea un clima de respeto y proximidad, pero también hay docentes que no tienen manejo del aula hay mucho desorden según las anotaciones en la rubricas.	Rúbricas de desempeño docente
	18. ¿Cuáles son las estrategias innovadoras más frecuentes que utilizan los docentes para el proceso de enseñanza y aprendizaje? ¿Qué es lo más importante que se ha registrado?	La mayoría de los docentes utiliza estrategias innovadoras como Videos, lluvias de ideas, trabajos en equipo, estrategias lúdicas, trabajos de investigación en CTA. Pero hay docentes que todavía siguen con el método tradicional.	Unidades de aprendizaje y Sesiones de Aprendizaje
	19. ¿Cuáles son los recursos pedagógicos que utilizan los docentes con más frecuencia en su sesión de aprendizaje?	La mayoría de los docentes utiliza las TICs, Plataforma virtual de las editoriales, lecturas interactivas, materiales concretos, instrumentos, laboratorio de inglés, laboratorio de ciencias,	Unidades de aprendizaje y Sesiones de Aprendizaje

	etc. Pero según el informe de la coordinadora hay docentes que hacen poco uso de los recursos pedagógicos.	
20.¿Qué métodos y técnicas de evaluación utilizan con más frecuencia en las sesiones de aprendizaje?	Se utiliza la lista de cotejo, pruebas escritas, evaluaciones de proceso, las rúbricas, exposiciones.	Registro de evaluación, hojas de las pruebas escritas
21.¿En qué documentos se evidencia que los docentes participan en todas las actividades de planificación a nivel de la I. E.? (elaboración de los documentos de gestión y trabajos colegiados por áreas y niveles)	Según el informe y la evaluación de cada bimestre se evidencia que la mayoría de los docentes participan esto a través del PAT y en los planes de cada coordinación y actas de reuniones.	Documentos donde aparecen sus nombres
22.¿En qué documentos se registra el trabajo articulado de los docentes con la comunidad local? ¿Cuáles son estos trabajos?	Por estar ubicado en una zona residencial no hay un trabajo articulado con la comunidad local. Solo el municipio escolar trabaja con la municipalidad del distrito	Plan de Trabajo Anual, Proyectos innovadores de reciclaje
23.¿Cómo se evidencia que los docentes se identifican con los valores de la I.E. y su ética profesional?	Ya que la mayoría de los docentes son nuevos, hay poca identificación con los valores de la institución. En general los docentes son responsables, actualizados y colaboradores.	En su carpeta pedagógica, informe de los coordinadores del desempeño docente y su compromiso con la instrucción.

ANEXO N° 9: TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE CHI CUADRADO SEGÚN NIVEL DE SIGNIFICANCIA

Distribución Chi-cuadrada

En las columnas se encuentran las áreas bajo la curva a la derecha.



g.l.	$\chi^2_{0.995}$	$\chi^2_{0.990}$	$\chi^2_{0.975}$	$\chi^2_{0.95}$	$\chi^2_{0.9}$	$\chi^2_{0.1}$	$\chi^2_{0.05}$	$\chi^2_{0.025}$	$\chi^2_{0.01}$	$\chi^2_{0.005}$
1	3.9E-05	0.0002	0.0010	0.0039	0.0158	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.1026	0.2107	4.6052	5.9915	7.3778	9.2103	10.5966
3	0.0717	0.1148	0.2158	0.3518	0.5844	6.2514	7.8147	9.3484	11.3449	12.8382
4	0.2070	0.2971	0.4844	0.7107	1.0636	7.7794	9.4877	11.1433	13.2767	14.8603
5	0.4117	0.5543	0.8312	1.1455	1.6103	9.2364	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	0.6757	0.8721	1.2373	1.6354	2.2041	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476
7	0.9893	1.2390	1.6899	2.1673	2.8331	12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	1.3444	1.6465	2.1797	2.7326	3.4895	13.3616	15.5073	17.5345	20.0902	21.9550
9	1.7349	2.0879	2.7004	3.3251	4.1682	14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5894
10	2.1559	2.5582	3.2470	3.9403	4.8652	15.9872	18.3070	20.4832	23.2093	25.1882
11	2.6032	3.0535	3.8157	4.5748	5.5778	17.2750	19.6751	21.9200	24.7250	26.7568
12	3.0738	3.5706	4.4038	5.2260	6.3038	18.5493	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995
13	3.5650	4.1069	5.0088	5.8919	7.0415	19.8119	22.3620	24.7356	27.6882	29.8195
14	4.0747	4.6604	5.6287	6.5706	7.7895	21.0641	23.6848	26.1189	29.1412	31.3193
15	4.6009	5.2293	6.2621	7.2609	8.5468	22.3071	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013
16	5.1422	5.8122	6.9077	7.9616	9.3122	23.5418	26.2962	28.8454	31.9999	34.2672
17	5.6972	6.4078	7.5642	8.6718	10.0852	24.7690	27.5871	30.1910	33.4087	35.7185
18	6.2648	7.0149	8.2307	9.3905	10.8649	25.9894	28.8693	31.5264	34.8053	37.1565
19	6.8440	7.6327	8.9065	10.1170	11.6509	27.2036	30.1435	32.8523	36.1909	38.5823
20	7.4338	8.2604	9.5908	10.8508	12.4426	28.4120	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968
21	8.0337	8.8972	10.2829	11.5913	13.2396	29.6151	32.6706	35.4789	38.9322	41.4011
22	8.6427	9.5425	10.9823	12.3380	14.0415	30.8133	33.9244	36.7807	40.2894	42.7957
23	9.2604	10.1957	11.6886	13.0905	14.8480	32.0069	35.1725	38.0756	41.6384	44.1813
24	9.8862	10.8564	12.4012	13.8484	15.6587	33.1962	36.4150	39.3641	42.9798	45.5585
25	10.5197	11.5240	13.1197	14.6114	16.4734	34.3816	37.6525	40.6465	44.3141	46.9279
26	11.1602	12.1981	13.8439	15.3792	17.2919	35.5632	38.8851	41.9232	45.6417	48.2899
27	11.8076	12.8785	14.5734	16.1514	18.1139	36.7412	40.1133	43.1945	46.9629	49.6449
28	12.4613	13.5647	15.3079	16.9279	18.9392	37.9159	41.3371	44.4608	48.2782	50.9934
29	13.1211	14.2565	16.0471	17.7084	19.7677	39.0875	42.5570	45.7223	49.5879	52.3356
30	13.7867	14.9535	16.7908	18.4927	20.5992	40.2560	43.7730	46.9792	50.8922	53.6720
40	20.7065	22.1643	24.433	26.5093	29.0505	51.8051	55.7585	59.3417	63.6907	66.7660
50	27.9907	29.7067	32.3574	34.7643	37.6886	63.1671	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900
60	35.5345	37.4849	40.4817	43.188	46.4589	74.3970	79.0819	83.2977	88.3794	91.9517
70	43.2752	45.4417	48.7576	51.7393	55.3289	85.5270	90.5312	95.0232	100.425	104.215
80	51.1719	53.5401	57.1532	60.3915	64.2778	96.5782	101.879	106.629	112.329	116.321
90	59.1963	61.7541	65.6466	69.1260	73.2911	107.565	113.145	118.136	124.116	128.299
100	67.3276	70.0649	74.2219	77.9295	82.3581	118.498	124.342	129.561	135.807	140.169

Al dar el valor de la probabilidad y tener como respuesta el valor del eje x, se denomina distribución inversa, es por eso que la función en excel es la siguiente
=prueba.chi.inv(prob, gl)